



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNÓLOGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

EMERSON CLEISTER LIMA MUNIZ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE E DESTINOS
TURÍSTICOS INTELIGENTES: UM FRAMEWORK PARA A GESTÃO
INTELIGENTE DA EXPERIÊNCIA TURÍSTICA - SMARTUR**

FLORIANÓPOLIS

2020

Emerson Cleister Lima Muniz

**GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE E DESTINOS
TURÍSTICOS INTELIGENTES: UM FRAMEWORK PARA A GESTÃO
INTELIGENTE DA EXPERIÊNCIA TURÍSTICA - SMARTUR**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini

Coorientador: Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Universitária da UFSC

Muniz, Emerson Cleister Lima

Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes: Um framework para a gestão inteligente da Experiência Turística - SMARTUR / Emerson Cleister Lima Muniz ; orientadora, Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientador, Alexandre Augusto Biz, 2020.
336 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento do Cliente. 3. Destinos Turísticos Inteligentes. 4. Experiência Turística. I. Dandolini, Gertrudes Aparecida. II. Biz, Alexandre Augusto. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Emerson Cleister Lima Muniz

Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes: Um framework para a gestão inteligente da Experiência Turística - SMARTUR

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Denilson Sell, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. José Leomar Todesco, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Aline França de Abreu, PhD.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Augusto Machado Mendes Filho, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Dr. Roberto Pacheco

Coordenador do Programa

Prof. Dra Gertrudes Aparecida Dandolini

Orientadora

Florianópolis, 13 de março de 2020.

A você, uma das mulheres mais fortes que eu conheço e que
jamais conhecerei igual.

A você, que entrega ao mundo sempre o melhor que tem.

A você, meu maior exemplo de ética, respeito e empatia.

A você, que me honra com a oportunidade de poder te chamar
de **Mãe**.

Tudo isto sempre foi *para* e *por* você.

AGRADECIMENTOS

Para mim, a Gratidão é um dos maiores e mais poderosos sentimentos do universo e por meio dele, o ser humano entrega na mão do próximo o valor daquilo que conquistou. Dito isto, muitas são as pessoas que têm a minha gratidão por contribuírem de algum modo com a conclusão desta etapa da minha vida.

Primeiramente a minha mãe, Maria da Gloria, minha maior inspiração de vida e força e que desde sempre lutou ao meu lado na busca dos meus sonhos e jamais deixou de acreditar em mim. Se hoje sou o homem que sou, que tem na ética e na empatia ao próximo suas principais virtudes de vida, é porque tive a senhora ao meu lado. A senhora é o meu maior exemplo.

Ao meu avô Manoel (*in memoriam*), por ter sido minha principal figura paterna e ser a principal companhia da minha mãe nos momentos em que me ausentei ao longo desta jornada e do mestrado. Ao senhor, a minha eterna gratidão.

A Felipe, um ser humano doce e gentil como nenhum outro que eu tenha conhecido e que eu tenho a honra, prazer e felicidade de conviver e ter ao meu lado nesta vida difícil e divertida. Seu suporte e parceria foram essenciais para a conclusão desta etapa que hoje se encerra. A você a minha eterna e profunda Gratidão.

A minha orientadora, Gertrudes Dandolini, que hoje tenho o prazer em chamar de amiga. Obrigado por me apoiar ao longo desta jornada e dividir comigo momentos tensos, divertidos, felizes e de muito trabalho. A senhora a minha gratidão mais sincera.

Ao João Artur, por me ter como amigo ao longo destes anos, saiba que a recíproca é e sempre será verdadeira. Obrigado por todos os ensinamentos e momentos compartilhados ao longo desta jornada. Ao senhor o meu sempre e sincero obrigado.

Ao meu coorientador, Alexandre Biz, por me receber de braços abertos sem mesmo me conhecer. Obrigado por confiar e acreditar em mim e por toda a parceria durante esta jornada. Ao senhor, o meu muito obrigado.

A Aline e Pedro, por representarem tudo que representam em minha vida. Se hoje sou o profissional, professor e pesquisador que sou, saibam que devo tudo isto a vocês. Obrigado por me mostrarem um mundo além de Sergipe e que a cada dia eu tenho mais paixão em conhecer, viver e porque não experienciar (rsrs). A vocês a minha mais forte, eterna e familiar gratidão.

Ao Alessandro e Yohani, dois grandes presentes que a Ilha da Magia me concedeu ao longo desta jornada tão turbulenta que é o Doutorado. Obrigado por todos os momentos de

risos soltos, choros, confidências, alegrias e aventuras. Sem vocês dois esta jornada jamais teria sido concluída. Saibam que vocês têm em mim um amigo para toda a vida. A vocês a minha eterna amizade e gratidão.

A Carla, Guilherme e Fernanda, saibam que sem vocês esta jornada não teria o brilho, beleza, leveza e melhores cafés que teve. Carla, meu primeiro ano de doutorado jamais seria o mesmo sem a sua amizade e companhia. Guilherme, sem nossas conversas, cafés e amizade os meus dias na UFSC não teriam a graça e leveza que tiveram. Fernanda, sua doçura, carinho e inteligência são elementos que admiro incondicionalmente, nossa amizade já transcende a Ilha da Magia. A vocês, a minha mais feliz gratidão.

A Érica, que foi aluna, orientanda e hoje uma grande amiga e parceira no mundo acadêmico. Saiba que sua força e coragem em sair da zona de conforto e começar uma nova vida fora do Brasil causam em mim um orgulho que não sei nem como descrever. Obrigado por ter sido tão presente ao longo desta jornada tão difícil e me apoiar com palavras e tempo.

Aos membros do grupo de pesquisa IGTI/UFSC, obrigado por toda a troca de conhecimento e aprendizado.

Aos membros da Banca Examinadora, o meu muito obrigado pelas excelentes sugestões e que muito contribuíram e enriqueceram esta pesquisa.

A Universidade Federal de Sergipe, instituição que tenho a honra e orgulho de fazer parte desde os primeiros passos profissionais da minha vida, ao iniciar a graduação e hoje como professor e pesquisador. Obrigado por buscar sempre qualificar seu quadro docente e me permitir cursar o Doutorado.

A Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEKC pela oportunidade em cursar o Doutorado. Por fim, ao Conselho Nacional Brasileiro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e à Coordenação Nacional Brasileira de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por todo o apoio e suporte concedido.

*Um dia, ao acordar
Para o céu você vai olhar
E com certeza se perguntar
Porque a dor insiste em me perturbar*

*Nesta hora, neste lugar
Pare, respire
Deixe apenas o ar entrar
O coração irá se acalmar
E a paz se aconchegar*

*Neste momento olhe para si
Veja onde você está
Até onde já conseguiu chegar
E será neste momento
Que a sua paz te ajudará*

*Você enxergará e entenderá que a dor não vai ficar
Que ela veio com um propósito
Mas a sua força a afastará*

*Lembre-se então que dor nenhuma
Terá o poder de te afugentar
Ou até mesmo amedrontar
Sua força que insiste em pulsar*

*Mas uma vez levante a cabeça
Respire e sinta o ar
Deixe sua mente se lembrar
Que dores formaram sua força
E graças a elas, você jamais deixará de lutar*

Autor desta tese

RESUMO

Considerado um dos setores mais importantes da economia, o turismo vivencia mudanças contínuas ao longo do tempo como as alterações dos comportamentos de seus turistas, que remodelam todo o seu modo de gestão. Esta mudança de comportamento associado ao uso massivo de tecnologias da informação e comunicação tornaram o setor mais competitivo, em que destinos inteligentes que entregam experiências autênticas e inteligentes se destacam. No contexto da Gestão do Conhecimento, essas experiências são consideradas ricos conhecimentos dos clientes que quando coletados e analisados contribuem para uma melhor gestão do turismo nos destinos, fomenta criação de experiências e soluções inteligentes que melhoram sua competitividade e contribuem em sua transição para inteligentes. Contudo, gerir estes conhecimentos é algo desafiador tanto no turismo quanto no cenário organizacional, onde a literatura constata a ausência de mecanismos e métodos que possam auxiliar gestores e organizações no modo em como lidar com estes conhecimentos. Diante disto, esta tese teve como objetivo a proposição de um framework para a gestão inteligente da experiência turística embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para auxiliar a criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes. Para isto, optou-se pelo uso da *Design Science Research Methodology*, caracterizando esta tese numa pesquisa tecnológica à luz da *Design Science* e da visão Pragmática. Dentre os métodos utilizados nas etapas da DSR, optou-se por pesquisas bibliográficas, revisão sistemática integrativa, entrevistas semiestruturadas, análise temática e técnicas de mineração de texto. Como resultados, a análise do framework proposto junto a especialistas mostrou que ele possui elementos teóricos e uma lógica de execução convergente às demandas da indústria do turismo e suficientes para uso por gestores de destinos turísticos, ao expor um conjunto de processos e atividades distribuídos em quatro dimensões (Planejamento, Aquisição, Inteligência e Geração de Valor) que auxiliam no modo como lidar com experiências turísticas para gerar soluções inteligentes, contribuindo assim para uma gestão inteligente destas experiências. Ademais, constatou-se que o conjunto de métodos, técnicas e ferramentas passíveis de uso em cada um dos processos e os principais atores envolvidos neles contribuem para esta gestão inteligente. Ao visar seu uso, o framework teve sua aplicabilidade verificada junto a gestores, *Destination Management Organizational*, da cidade de Florianópolis, utilizando-se como fonte de experiências turísticas o *TripAdvisor* e relacionadas à uma atração turística do segmento de Sol e Praia do destino. De sua aplicação, constatou-se seu potencial de uso nos destinos ao expor um modo como os gestores podem planejar, coletar, tratar e analisar as experiências turísticas. A aplicação do framework trouxe aos gestores uma visão mais detalhada da experiência turística, que por sua vez, permite que eles desenvolvam uma gestão mais inteligente da experiência e consigam definir pontos estratégicos no destino para criação de soluções inteligentes que beneficiem todos os envolvidos. Isto, por sua vez, contribui na promoção de Destinos Turísticos Inteligentes e promove a criação de benefícios e melhorias diretas na indústria do turismo especialmente ao fomentar a estruturação de um ecossistema de cooperação entre *stakeholders* envolvidos na gestão turística do destino e seu consequente desenvolvimento. Por fim, conclui-se que o framework proposto contribui efetivamente na gestão inteligente das experiências turísticas, sendo uma ferramenta útil no processo de transição de destinos tradicionais em destinos inteligentes.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento do Cliente. CKM. Destinos Turísticos Inteligentes. DTI. Experiência Turística. *Destination Management Organizational*. Framework.

ABSTRACT

Considered one of the most important sectors of the economy, tourism experiences continuous changes over time, such as changes in the behavior of its tourists, which reshape their entire management mode. This change in behavior associated with the massive use of information and communication technologies has made the sector more competitive, in which intelligent destinations that deliver authentic and intelligent experiences stand out. In the context of Knowledge Management, these experiences are considered rich knowledge of customers who, when collected and analyzed, contribute to a better management of tourism in destinations, foster the creation of experiences and intelligent solutions that improve their competitiveness and contribute to their transition to intelligent ones. However, managing this knowledge is challenging both in tourism and in the organizational scenario, where the literature notes the absence of mechanisms and methods that can assist managers and organizations in how to deal with this knowledge. In view of this, this thesis aimed to propose a framework for the intelligent management of the tourist experience based on the Knowledge Management of the Client to assist in the creation of intelligent solutions and the promotion of Intelligent Tourist Destinations. For this, it was decided to use the Design Science Research Methodology, characterizing this thesis in a technological research in the light of Design Science and the Pragmatic vision. Among the methods used in the DSR stages, bibliographic research, systematic integrative review, semi-structured interviews, thematic analysis and text mining techniques were chosen. As a result, the analysis of the proposed framework with experts showed that it has theoretical elements and a logic of execution converging to the demands of the tourism industry and sufficient for use by managers of tourist destinations, by exposing a set of processes and activities distributed in four dimensions (Planning, Acquisition, Intelligence and Value Generation) that assist in the way to deal with tourist experiences in order to generate intelligent solutions, thus contributing to an intelligent management of these experiences. Furthermore, it was found that the set of methods, techniques and tools that can be used in each of the processes and the main actors involved in them contribute to this intelligent management. When aiming at its use, the framework had its applicability verified with managers, Destination Management Organizational, from the city of Florianópolis, using TripAdvisor as a source of tourist experiences and related to a tourist attraction of the Sun and Beach segment of the destination. From its application, its potential for use in destinations was found by exposing a way in which managers can plan, collect, treat and analyze tourist experiences. The application of the framework gave managers a more detailed view of the tourist experience, which in turn allows them to develop a more intelligent management of the experience and to be able to define strategic points at the destination to create intelligent solutions that benefit everyone involved. This, in turn, contributes to the promotion of Intelligent Tourist Destinations and promotes the creation of benefits and direct improvements in the tourism industry, especially by fostering the structuring of an ecosystem of cooperation between stakeholders involved in the tourism management of the destination and its consequent development. Finally, it is concluded that the proposed framework contributes effectively to the intelligent management of tourist experiences, being a useful tool in the process of transition from traditional destinations to intelligent destinations.

Keywords: Customer knowledge Management. CKM. Smart Tourism. STD. Tourist Experience. Destination Management Organizational. Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Chinês para DTI	55
Figura 2 - Modelo Coreano para DTI.....	58
Figura 3 - Modelo sistêmico de DTI da Comunidade Valenciana	67
Figura 4 - As quatro dimensões da Experiência do Consumidor	77
Figura 5 - A experiência do cliente e seus elementos	80
Figura 6 - A evolução do valor proposto por Pines e Gilmore (2013) na economia da experiência.....	82
Figura 7 - Dimensões da Experiência Turística	85
Figura 8 - Modelo de Ciclo de Vida da Experiência Turística.....	90
Figura 9 – <i>Smart Tourism Experience</i> e seus elementos.....	93
Figura 10 - O Turista Inteligente	95
Figura 11 - Origens e direcionamento dos conhecimentos dos clientes.....	112
Figura 12 - Principais termos identificados nos conceitos da CKM	117
Figura 13 - Principais etapas, atividades e resultados identificados nos conceitos..	118
Figura 14 - Framework proposto por Gebert <i>et al.</i> (2002; 2003).....	122
Figura 15 - Modelo proposto por Ma e Qi (2009).....	124
Figura 16 – Abordagem metodológica da tese	150
Figura 17 – Etapas da <i>Design Science Research</i>	152
Figura 18 - Página do <i>TripAdvisor</i>	162
Figura 19 - Primeira versão do SMARTUR.....	173
Figura 20 - Dimensão Planejamento em detalhes	175
Figura 21 - Dimensão Aquisição em detalhes.....	180
Figura 22- Dimensão Inteligência em detalhes	182
Figura 23 - Dimensão Geração de Valor em detalhes.....	186
Figura 24 - Versão do SMARTUR após verificação com especialistas.....	199
Figura 25 - Distribuição das experiências turísticas por atração.....	203
Figura 26 - Imagens da Barra da Lagoa	204
Figura 27 - Resultado da Coleta e Tratamento.....	206
Figura 28 - Experiências e seus resumos.....	207
Figura 29 - Pré-processamento das experiências no Orange.....	207
Figura 30 - Exemplo de Normalização no Orange.....	210
Figura 31 - Nacionalidade dos Turistas.....	211

Figura 32 - Distribuição dos turistas no Brasil.....	211
Figura 33 - Estados que mais compartilharam experiências	212
Figura 34- Estados brasileiros com maior representação	213
Figura 35 - 10 cidades que mais visitam a atração	213
Figura 36 - Modo de compartilhamento no tempo.....	214
Figura 37 - Compartilhamento de experiências nos últimos três anos.....	215
Figura 38 - Idiomas das experiências nos últimos três anos	216
Figura 39 - Número de experiências por estação do ano	217
Figura 40 - Número de experiências por mês.....	217
Figura 41 - Média das avaliações	218
Figura 42 - Versão Final do Framework de Gestão Inteligente da Experiencia do Turista – SMARTUR	254
Figura 43 - Avaliação da qualidade dos trabalhos selecionados	293
Figura 44 – Distribuição dos estudos ao longo do tempo	297
Figura 45 – Origem das publicações	297
Figura 46 - Palavras-chaves mais citadas.....	298
Figura 47 - Nuvem de termos isolados das <i>Keywords</i>	298
Figura 48 – Dez estudos mais citados	299
Figura 49 - Distribuição percentual das citações.....	299
Figura 50 - Distribuição de modelos/frameworks desenvolvidos.....	300
Figura 51 - Distribuição de estudos por contexto.....	301
Figura 52 - Abordagens metodológicas empregadas	302
Figura 53 - Estratégias metodológicas com maior presença	302
Figura 54 - Distribuição de modelos/frameworks verificados	303

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de Pesquisas correlatas no EGC	34
Quadro 2 - Os 6 A's dos destinos turísticos tradicionais e inteligentes	46
Quadro 3- Segmentos turísticos	48
Quadro 4 - Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes	49
Quadro 5 - Diretrizes para DTI no modelo da SEGITTUR	62
Quadro 6 - Mapa Conceitual da SEGITTUR	64
Quadro 7 - Comparativo dos eixos fundamentais dos modelos espanhóis	65
Quadro 8 - Conceitos de Experiência do Consumidor	79
Quadro 9 - Descrição das dimensões da Experiência Turística	84
Quadro 10 - Dimensões chaves para criação de valor em DTIs	101
Quadro 11 - Conceitos de conhecimento do cliente	105
Quadro 12 - Conceitos diversos acerca da CKM	115
Quadro 13 - Estruturas dos modelos/frameworks	121
Quadro 14 - Etapas categorizadas dos modelos/frameworks	126
Quadro 15 – Estruturas com atividades que auxiliam as etapas categorizadas	132
Quadro 16 - Principais atividades identificadas por etapa categorizada	134
Quadro 17 - Técnicas/Ferramentas adotados nas estruturas	138
Quadro 18 - Envolvidos/Responsáveis nos processos categorizadas	141
Quadro 19 - Tipos de conhecimentos utilizados nas estruturas	143
Quadro 20 - Fontes de conhecimentos das estruturas	144
Quadro 21 - Métricas para avaliação de performance dos classificadores	164
Quadro 22 - Mapa conceitual dos construtos	168
Quadro 23 - Verificação do <i>Planejamento Estratégico da Experiência</i>	190
Quadro 24 - Verificação do <i>Planejamento da Coleta de Experiências</i>	191
Quadro 25 - Verificação da <i>Coleta das Experiências</i>	192
Quadro 26 - Verificação da <i>Análise das Experiências</i>	193
Quadro 27 - Verificação da <i>Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking</i> ...	194
Quadro 28 - Verificação da <i>Verificação de Soluções Inteligentes</i>	195
Quadro 29 - Verificação da <i>Aplicação de Soluções Inteligentes</i>	196
Quadro 30 - Verificação da <i>Atualização das Experiências</i>	197
Quadro 31 - Protocolo da Experiência	205
Quadro 32 - Exemplo de tokenização	208

Quadro 33 - Aplicação de <i>Stopwords</i>	209
Quadro 34 - Aplicação da Normalização	209
Quadro 35 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Estética.....	220
Quadro 36 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Entretenimento.....	225
Quadro 37 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Educação.....	233
Quadro 38 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Escapismo	235
Quadro 39 – Distribuição dos pontos negativos.....	238
Quadro 40 - Questionamentos para verificação de aplicabilidade	239
Quadro 41 - Elementos da Dimensão Planejamento no SMARTUR.....	255
Quadro 42 - Elementos da Dimensão Aquisição no SMARTUR	255
Quadro 43 - Elementos da Dimensão Inteligência no SMARTUR.....	256
Quadro 44 - Elementos da Dimensão Geração de Valor no SMARTUR	256
Quadro 45 – Processos Genéricos do SMARTUR.....	258
Quadro 46 - Informações gerais das pesquisas	294
Quadro 47 - Conceitos da CRM	308

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação dos Classificadores.....	165
Tabela 2 - Avaliação dos Classificadores.....	165
Tabela 3 - Nacionalidade dos turistas.....	210
Tabela 4 - Total de Publicações encontradas na coleta	289
Tabela 5 - Total de publicações após primeira eliminação	290
Tabela 6 – Portfólio após aplicação de critérios de inclusão	291
Tabela 7 - Portfólio após aplicação de critério de exclusão	291
Tabela 8 - Portfólio final de publicações.....	294

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AENOR - Asociación Española de Normatización y Certificación

CAS - *Computer Aided Selling*

CEKM – *Customer Experiential Knowledge Management*

CKM - *Customer Knowledge Management*

CRM - *Customer Relationship Management*

DS - *Design Science*

DIC - Dado, Informação e Conhecimento

DMO - *Destination Management Organizitacional*

DSR - *Design Science Research*

DT - Destino Turístico

DTI - Destino Turístico Inteligente

DTI-CV - Destinos Inteligentes da Comunidade Valenciana

GC - Gestão do Conhecimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INVATTUR - *Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas*

IoT - *Internet of Things*

Knowledge Discovery in Databases – KDD

Knowledge Discovery in Text – KDT

KTO - *Korea Tourism Organization*

MTUR - Ministério do Turismo

ONU - Organização das Nações Unidas

OMT - Organização Mundial do Turismo

PPGEGC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

RFID - *Radio Frequency Identification*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEGITTUR - *Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas*

SFA - *Sales Force Automation*

STE - *Smart Tourism Experience*

THINKTUR - *Plataforma Tecnológica Del Turismo*

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

UGC- *User-Generated Contents*

UNWTO - *World Tourism Organization of the United Nations Organization*

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo geral	27
1.2.2	Objetivos específicos	27
1.3	JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE.....	28
1.3.1	Contribuição Científica	28
1.3.2	Contribuição para Organizações e Destinos	30
1.3.3	Originalidade	32
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO - PPGE GC	33
1.5	ESCOPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA	36
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	38
2	REVISÃO DE LITERATURA	40
2.1	DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: MODELOS DE GESTÃO	40
2.1.1	As Cidades Inteligentes	41
2.1.2	Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes	45
2.1.3	Modelos de Implementação de DTI	54
2.1.3.1	O Modelo DTI da China.....	54
2.1.3.2	O Modelo DTI da Coreia do Sul	56
2.1.3.3	Modelos de DTI Espanhóis	58
2.1.3.3.1	<i>Modelo DTI da SEGITTUR</i>	58
2.1.3.3.2	<i>Modelo DTI da Comunidade Valenciana</i>	65
2.1.3.4	Um breve comparativo dos modelos de DTI.....	69
2.1.3.5	Destinos Turísticos Inteligentes no Brasil.....	72
2.1.4	Experiência dos consumidores	75

2.1.4.1	Experiências Turísticas.....	83
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE	104
2.2.1	O conhecimento do Cliente	104
2.2.1.1	Tipos de Conhecimento do Cliente	107
2.2.2	Conceitos e Características da Gestão do Conhecimento do Cliente	112
2.2.3	Modelos e frameworks da Gestão do Conhecimento do Cliente.....	119
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	146
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	148
3.1	CONTEXTUALIZAÇÃO METODOLÓGICA.....	148
3.2	A <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> E SUAS ETAPAS	150
3.2.1	Levantamento Sistemático.....	154
3.2.2	Verificação Estrutural com Especialistas.....	156
3.2.3	Verificação de Aplicabilidade.....	157
3.2.3.1	Planejamento Estratégico	159
3.2.3.2	Coleta e Análise das Experiências.....	160
3.2.3.2.1	<i>Processo de Coleta de Experiências</i>	<i>162</i>
3.2.3.2.2	<i>Processo de Análise das Experiências</i>	<i>163</i>
3.2.3.3	Projeção de Soluções Inteligentes	166
4	O FRAMEWORK E SUAS VERIFICAÇÕES	167
4.1	A estrutura do Framework CKM.....	174
4.1.1	Planejamento	174
4.1.2	Aquisição	180
4.1.3	Inteligência	181
4.1.4	Geração de Valor.....	185
4.2	Verificação Estrutural do Framework	189
4.3	Verificação de Aplicabilidade do Framework	200
4.3.1	Planejamento Estratégico da Experiência	200
4.3.2	Planejamento da Coleta de Experiências	204

4.3.3	Coleta de Experiências.....	205
4.3.4	Análise das Experiências.....	210
4.3.5	Projeção de Soluções Inteligentes e <i>Benchmarking</i> na visão dos gestores.....	239
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	260
5	CONCLUSÕES FINAIS.....	262
5.1	LIMITAÇÕES.....	265
5.2	TRABALHO FUTUROS	265
5.3	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	266
	REFERÊNCIAS	268
	APÊNDICE A – Revisão Integrativa sobre Modelos/Frameworks de Gestão do Conhecimento do Cliente com análises bibliométricas	288
	APÊNDICE B – Roteiro da Verificação Estrutural do Framework	310
	APÊNDICE C – Roteiro da Verificação de Aplicabilidade do Framework em seus dois processos iniciais.....	330
	APÊNDICE D – Roteiro para Verificação de Aplicabilidade do Framework no processo de projeção de soluções inteligentes	331
	APÊNDICE E – Elementos do SMARTUR após verificação estrutural.....	332

1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem como tema central a Gestão do Conhecimento do Cliente em Destinos Turísticos Inteligentes e esta seção apresenta elementos iniciais da pesquisa, como contextualização e pergunta norteadora. Expõe-se também os objetivos geral e específicos, justificativas e relevância da pesquisa, sua aderência no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC e a divisão do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

O turismo vem ganhando força e expressividade na economia mundial, sendo consagrado como excelente fonte de renda, geração de empregos e criação de novos negócios (FEMENIA-SERRA *et al.*, 2018; DEL CHIAPPA; BAGGIO, 2015). De Souza (2018) destaca que ele se comporta com grande dinamismo em épocas de crise o que fez o setor viver nas últimas décadas uma forte expansão e diversificação (MONTEIRO, 2018). De acordo com a *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2019), no ano de 2018 o setor representou 10,4% do PIB mundial e 319 milhões de empregos, frente 313 e 292 milhões nos dois anos anteriores, respectivamente. Diante desta expressividade, o setor é responsável por um em cada dez postos de trabalho no planeta respondendo em 2018 por 6,5% das exportações mundiais e 27,2% daquelas relacionadas aos serviços (WTTC, 2019).

Considerado como um dos setores mais importantes da economia mundial ele vem experimentando contínuas mudanças ao longo do tempo principalmente pelos efeitos que as Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs causam (DEL VECCHIO *et al.*, 2018b; LIN *et al.*, 2012; SANTOS; GÂNDARA, 2016; FEMENIA-TERRA *et al.*, 2018; GHADERI *et al.*, 2018; IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017; CELDRÁN-BERNABEU *et al.*, 2018; LIBERATO *et al.*, 2018). Bem como a forte concorrência mundial que torna difícil a sobrevivência de empresas no mercado (WANG *et al.*, 2018; SEDIGHI, *et al.*, 2012).

Liberato *et al.* (2018) e Boes *et al.* (2016) acreditam que o turismo é o setor que mais sofre influência da TICs sendo a criação e evolução da internet, websites, dispositivos móveis, mídias sociais e Big Data alguns dos principais elementos das TICs responsáveis pelas mudanças no setor (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017; WANG *et al.*, 2013; MONTEIRO, 2018). Por meio destes elementos, os turistas modernos não só passam a ter mais acesso à diversos dados, informações e conhecimentos relacionados a produtos/serviços turísticos como os

compartilham como nunca, cabendo aos gestores de destinos turísticos explorarem melhor tanto elementos da TIC como conhecimentos e informações compartilhados por turistas para tornar seus destinos mais atrativos e competitivos (TAGHIZADEH *et al.*, 2017).

Estas influências das TICs remodelaram também aquilo que é entregue pelos destinos, pois segundo Figueredo *et al.* (2019) o turismo se tornou um produto baseado na experiência turística requerendo dos gestores uma profunda e melhor compreensão daquilo que seus turistas desejam e querem experimentar. Os quais se envolvem cada dia mais ativamente nas etapas do ciclo de vida de suas experiências (antes, durante e depois da viagem) tornando-se gestores experienciais, co-criadores de valor e gerador de um grande volume de dados, informações e conhecimentos (FIGUEREDO *et al.*, 2019; CELDRÁN-BERNABEU *et al.*, 2018; BOES *et al.*, 2016; GHADERI *et al.*, 2018).

Com isto, a competitividade dos destinos turísticos tradicionais é afetada pela criação e Gestão do Conhecimento que se apoiam na difusão das plataformas tecnológicas e serviços intensivos em conhecimento que possam contribuir na oferta e melhor gestão das experiências almejadas pelos turistas (NDOU *et al.*, 2018; LÓPEZ DE AVILA, 2016). O que cria a necessidade de ruptura com modelos tradicionais para gestão de destinos e do turismo onde a criação de destinos inteligentes é almejada e o uso e gerenciamento eficaz do grande volume de informações e conhecimentos advindos dos turistas é crucial. (SANTOS; GÂNDARA, 2016).

Assim, estratégias tradicionais empregadas na gestão do turismo e destinos não conseguem mais atender o novo contexto turístico e permite De Souza (2018) enfatizar que replanejar estrategicamente todas as ações voltadas à gestão turística mediante criação de novos modelos de negócios é necessário. Visão esta corroborada pelo Ministério do Turismo Brasileiro (2015) quando afirmam que as estratégias convencionais para promoção de destinos nacionais não atendem mais a demanda, principalmente no que diz respeito à entrega de experiências turísticas.

Com isto, o contexto dos DTIs ganha relevância inquestionável no cenário turístico mundial atual fazendo Ivars-Baidal *et al.* (2016) ressaltarem que as novas abordagens para gestão do turismo e destinos inteligentes devem:

- Garantir qualidade ambiental e sustentabilidade dos destinos;
- Buscar novas formas de competitividade no turismo;

- Enriquecer e diferenciar experiências turísticas ofertadas;
- Reforçar e comunicar as atrações do território;
- Aproveitar ao máximo as TICs para produção/consumo de produtos/serviços turísticos.

Em vistas disto, em 2009 a Organização das Nações Unidas - ONU iniciou discussões sobre DTIs de modo a fomentar o desenvolvimento econômico mundial e a geração de novas tecnologias que viessem a contribuir na sustentabilidade das cidades e destinos (TJOLLE, 2009; DE SOUZA, 2018). No mesmo ano, a China se dedica a projetos voltados à criação de destinos inteligentes focados na melhoria da qualidade das experiências turísticas mediante adaptação de seus destinos às novas tecnologias. Para tanto, o país buscou construir uma plataforma tecnológica integrada à todas as atividades turísticas do país e em 2010, DTIs passaram a ser vistos como resultado dos avanços da tecnologia na transformação das experiências turísticas e do relacionamento dos viajantes com os destinos (WANG *et al.*, 2013). O envolvimento de trinta e três cidades no projeto “*Smart Tourism Destination*” colocou a China em posição de destaque na competição mundial do turismo (GIL *et al.*, 2015).

Também no Oriente, em 2011 a Coreia do Sul começa a utilizar tecnologias inovadoras para criar eventos no país para fomentar o turismo inteligente mediante a integração total dos turistas, prestadores de serviços e parceiros comerciais todas as atratividades do país (KOO *et al.*, 2013). Já no Ocidente, a Comunidade Espanhola remodela sua gestão turística ao buscar melhorar a qualidade e sustentabilidade de seus destinos e entregar experiências turísticas diferenciadas baseadas no uso das TICs para impulsionar sua competitividade (GRETZEL *et al.*, 2015; IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016).

Assim, em 2012 o Ministério de Indústria, Energia e Turismo da Espanha por meio da Sociedad Estatal Española dedicada a la gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas - SEGITTUR desenvolve pela primeira vez um conceito para Destinos Turísticos Inteligentes. Segundo a organização, um DTI pode ser visto como um destino inovador, com forte infraestrutura tecnológica que garanta o desenvolvimento sustentável do destino, facilite a interação e integração do turista com o local e melhore a qualidade de sua experiência (SEGITTUR, 2013).

Esta definição, junto com a criação de um modelo para conversão de destinos tradicionais em inteligentes coloca a Espanha como referência mundial no turismo, fato este comprovado pela Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 (WEF, 2017) ao atestar

que a região é a mais competitiva em turismo e viagens no mundo, seguida pela França e Alemanha, enquanto o Brasil ocupa a vigésima sétima posição. O conceito DTI cunhado pela SEGITTUR foi e é adotado como uma estrutura conceitual e ferramenta estratégica que busca criar experiências turísticas e melhorar a gestão dos destinos por meio do conhecimento (DE SOUZA, 2018). Segundo Femenia-Serra *et al.* (2018), seu principal objetivo e consequente desafio é fornecer serviços aos turistas em tempo real interagindo com eles e com outros *stakeholders* para criar um ambiente de cooperação e partilha de dados, informações e conhecimentos para geração de inovação.

Destinos Turísticos são embasados nos conceitos de cidade inteligente, vista como um território com capacidade de aprendizagem contínua que busca aumentar o nível de qualidade de vida de todos mediante equilíbrio econômico, social, natural e bem-estar de seus moradores (FERNÁNDEZ-MACHO, 2009). Assim, elas podem ser vistas como centros de conhecimento que geram, analisam e gerenciam enorme quantidade de dados, informações e conhecimentos mediante uso massivo de tecnologias (GARCIA *et al.*, 2016).

Embasados em alguns preceitos e características das cidades inteligentes, DTIs se apoiam nas tecnologias destas cidades para co-criar valor e gerir conhecimentos para gerar experiências inteligentes (MONTEIRO, 2018; GAJDOŠÍK, 2019; BOES *et al.*, 2016; DEL CHIAPPA; BAGGIO, 2015; DE SOUZA, 2018; FIGUEREDO *et al.*, 2019). As quais são chave de sucesso e produto fundamental do turismo inteligente sendo sua coleta e análise também essenciais à gestão e competitividade dos destinos turísticos ou não e contribuem no desenvolvimento dos quatro Eixos Fundamentais dos DTIs, Inovação, Tecnologia, Acessibilidade e Sustentabilidade (SEGITTUR, 2015; KASTENHOLZ *et al.*, 2016; 2017; BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

Na Acessibilidade, DTI busca reestruturar seus espaços para permitir acesso irrestrito de todo e qualquer indivíduo, enquanto a Sustentabilidade busca tornar o destino sustentável para todos mediante o equilíbrio entre as sustentabilidades econômica, ambiental e sociocultural. O eixo da Inovação busca melhorar continuamente seus espaços ao propor soluções inteligentes que melhorem a competitividade do destino tornando-o um espaço inovador, soluções estas embasadas em tecnologia ou não, mas que promovam melhorias para o destino. Já o eixo Tecnologia, considerado o sistema nervoso de destinos inteligentes ao auxiliar o desenvolvimento dos demais eixos, busca mediante ferramentas e técnicas que

gestores destes destinos conheçam melhor seus turistas e moradores para que possam propor novas experiências e inovações e melhore a competitividade e gestão (SEGITTUR, 2013; 2015).

Neste contexto inteligente do turismo mundial nota-se que o turista vem mudando o modo como se relacionam com destinos e seus elementos, especialmente pelo fato das tecnologias darem a eles mais liberdade e independência ao passo que passaram a pesquisar, selecionar e reservar aquilo que desejam experimentar sem utilizar em muitos casos o auxílio dos operadores turísticos (GUERREIRO *et al.*, 2016). Isto, por sua vez, desencadeia uma desintermediação e declínio dos pacotes turísticos tradicionais, perda contínua da competitividade do destino e obriga seus *Destination Management Officers* – DMOs a mudarem o modo de sua gestão nos destinos e darem mais atenção aquilo que turistas compartilham e buscam nas mídias como uma forma de adequar a este contexto (DE SOUZA, 2018). Esta pesquisa considera DMOs como organizações ligadas à gestão turística e responsáveis por planejar, desenvolver e promover destinos turísticos a nível estratégico e tático (RITCHIE; CROUCH, 2003), assim, a menção do termo gestor ao longo do trabalho está relacionado a este conceito.

Esta maior liberdade e independência turística ganhou força especialmente pela disseminação e uso contínuo de diversos meios de comunicação como as mídias e redes sociais como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram etc. (GRETZEL *et al.*, 2015). Por serem mais ativos e disporem de muita informação e conhecimento, os turistas modernos buscam nestas plataformas conhecer as experiências vividas por outras pessoas e isto auxilia em suas decisões de viagens futuras (LONČARIĆ *et al.*, 2017; GHADERI *et al.*, 2018). Segundo Ivars-Baidal *et al.* (2016), a utilização destas mídias, assim como às específicas do turismo como páginas próprias dos destinos, Booking.com, TripAdvisor, Trivago.com, E-dreams.com, Expedia.com, foram reforçadas pelo crescente uso dos dispositivos móveis com destaque aos smartphones e tablets e isto mudou o modo como experiências turísticas são criadas, consumidas e compartilhadas (GRETZEL *et al.*, 2015; GAJDOŠÍK, 2019).

Portanto, além de ofertar experiências, os gestores de destinos inteligentes ou que pretendem se tornar um devem analisar as experiências passadas e compartilhadas por seus viajantes nas mais diversas mídias e redes sociais, pois elas são excelentes preditores de comportamentos futuros e um rico conhecimento do turista a ser utilizado na melhoria daquilo que eles ofertam (LONČARIĆ *et al.*, 2017). Neste sentido, Gomes *et al.* (2017) afirmam ser importante que DMOs não se restrinjam apenas a coletar conhecimentos dos turistas presentes

nas mídias e redes, mas compreendam a importância em analisá-los e utilizá-los em benefício do destino e seus viajantes.

Ruiz *et al.* (2018) reconhecem também que a presença de conhecimentos compartilhados nas mídias e sua análise por DMOs contribuem no sucesso de destinos inteligentes. Enquanto Ivars-Baidal e Rebollo (2019) destacam que o desafio maior de DTIs ou daqueles que pretendem ser é a criação de destinos de aprendizagem, ou seja, que sejam capazes de utilizar diversas fontes de conhecimento úteis para melhorar seus processos de tomada de decisão. Neste sentido, DMOs devem monitorar e analisar nas mídias sociais e páginas oficiais do destino aquilo que é compartilhado por seus viajantes, sejam relatos e avaliações de experiências, comentários e opiniões, e utilizar isto estrategicamente para melhorar seus produtos e serviços ofertados e conseqüentemente, experiências (THOMAZ, 2014).

Diante disto, Thomaz *et al.* (2014) reiteram que é fundamental que DMOs estejam presentes nas mídias sociais coletando, analisando e interagindo com seus turistas, pois isto contribui na reformulação de modelos de negócios, desenvolvimento de novos produtos e serviços turísticos e na gestão do conhecimento. Córtes (2015) destacam que internet e mídias sociais são as ferramentas mais utilizadas por turistas no mundo para compartilhar e conhecer experiências de outros viajantes, razão pela qual o número de pesquisas neste campo vem ganhando destaque. O que faz Neuhofer *et al.* (2014) as considerar instrumentos estratégicos capazes de aprimorar positivamente as experiências no turismo.

Contudo ainda é muito experimental o uso e análise das mídias sociais por gestores (HAYS *et al.*, 2013), o que permite afirmar que além de novos modelos para lidar com a gestão turística, *Destination Management Organizational* necessitam de mecanismos que os auxiliem no modo como lidar com os dados, informações e conhecimentos presentes nas mídias sociais.

Em vistas disto e considerando a importância da coleta, análise e uso dos conhecimentos compartilhados por viajantes nas mídias sociais, em especial suas experiências, que esta tese se debruça ao constatar que estas mudanças tornaram o turismo uma indústria cada vez mais intensiva em conhecimento. Onde a experiência turística é um conhecimento rico do cliente e fundamental para a competitividade e gestão neste setor (DEL VECCHIO *et al.*, 2018b; BOES *et al.*, 2016).

Ivars-Baidal *et al.* (2017) afirmam que tanto cidades quanto destinos inteligentes possuem o conhecimento como denominador comum e são considerados centros de conhecimento, onde investimentos massivos em tecnologias para coleta, criação, análise e interpretação dos conhecimentos dos clientes são primordiais à competitividade do setor (GHADERI *et al.*, 2018). Além disto, sabe-se que estes conhecimentos são cada dia mais aceito como recursos estratégicos de sucesso do turismo e um campo de pesquisa em potencial, porém ainda pouco explorado (XUELIAN *et al.*, 2015; SOFIANTE *et al.*, 2010; KHOSRAVI *et al.*, 2017).

Diante disto, Tian (2017) e Chaves *et al.* (2014) relevam que estudos que envolvem Gestão do Conhecimento no turismo é crescente, especialmente no contexto onde mídias sociais tornam o turista um parceiro ativo de conhecimento ao compartilhar suas experiências. Tendo-as como conhecimento do cliente, Del Vecchio *et al.* (2018b) destacam que a Customer Knowledge Management – CKM, a saber Gestão do Conhecimento do Cliente, uma ramificação e domínio crucial da Gestão do Conhecimento tem sido cada vez mais reconhecida como estratégia fundamental para serviços turísticos e questão chave para melhorar inovação neste setor (USUGAMI, 2015, 2017; XU, 2011; TREJO *et al.*, 2016; ROLLINS; HALINEN, 2005; TAGHIZADEH *et al.*, 2017)

Entretanto, pesquisas que envolvem CKM no setor de turismo ainda está em fase inicial (KHOSRAVI; HUSSIN, 2017), mesmo ela sendo um tópico de interesse crescente na literatura nos últimos dez anos (GOHARY; HAMZELU, 2016; XU, 2011; WANG; XU, 2018; WANG *et al.*, 2018) em que a análise conjunta da CKM, Big Data e mídias sociais ganha destaque (USUGAMI, 2017). Nesta seara, Smith e Charles (2018) frisam que poucas são as pesquisas que vinculam CKM no turismo, e quando o fazem não demonstram a aplicação do conhecimento do turista de modo compreensível.

Isto faz Xuelian (2017) considerar que o conhecimento do cliente (turista) ainda não foi aplicado com potencial efetivo no turismo, pois a implementação da CKM é considerada um problema desafiador (KHOSRAVI; HUSSIN, 2016). Além disto, pesquisas que envolvem CKM e Destinos Turísticos Inteligentes também é rara na literatura destacando-se apenas Del Vecchio *et al.* (2018b) que demonstram a importância dela no setor. Além disto, o baixo número de pesquisa que correlacionam CKM e DTI é justificado no fato do DTI ganhar notoriedade na academia e mercado apenas nos últimos dez anos a nível mundial e nos últimos cinco anos no Brasil (DE SOUZA, 2018; GAJDOŠÍK, 2018).

Com base em toda a argumentação exposta e por saber que países como Espanha, Coreia do Sul e China criaram modelos consagrados de DTI e referência para outros destinos e o fato do SEBRAE (2016) afirmar que o Brasil caminha rumo à geração de cidades e destinos inteligentes, esta tese busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a gestão das experiências turísticas, à luz da Gestão do Conhecimento do Cliente, pode auxiliar na criação de soluções para promoção de Destinos Turísticos Inteligentes?**

Mediante este questionamento, as seções seguintes apresentam os objetivos estruturados para tese bem como suas contribuições nos campos científico e organizacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um framework para gestão inteligente da experiência turística embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para auxiliar a criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- Identificar as principais características e elementos dos Destinos Turísticos Inteligentes;
- Analisar o uso da experiência turística como conhecimento na gestão de destinos;
- Identificar os principais elementos e características dos modelos/frameworks da Gestão do Conhecimento do Cliente;
- Analisar os elementos e características da Gestão do Conhecimento do Cliente, Destinos Turísticos Inteligentes e Experiência Turística;
- Verificar estrutura e aplicabilidade do Framework em um cenário de uso.

1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE

1.3.1 Contribuição Científica

Uma das contribuições reside na exploração e aprofundamento do conhecimento em si, objeto de estudo já utilizado no campo da pesquisa e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Neste ponto, esta tese aborda mais especificamente o conhecimento do cliente, considerado o novo campo de batalha e diferencial competitivo das organizações e bem explorado na academia em diversos contextos e propósitos, como na inovação (GOHARY; HAMZELU, 2016; XUELIAN *et al.*, 2015). No entanto, sua aplicação é um grande desafio para organizações o que torna sua exploração e pesquisa atrativas (KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; XUELIAN, 2017; JAZIRI, 2019).

Outra é a proposição de um framework embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para a indústria do turismo, dado que a revisão sistemática realizada (Apêndice A) revelou que dos 241 estudos sobre CKM, apenas 48 deles apresentam modelos/frameworks de CKM e nenhum destes quarenta e oito, até a conclusão desta tese, direcionam-se ao turismo.

Ao se analisar a aplicação da CKM no turismo, foram identificados apenas cinco estudos que abordam os dois construtos sendo o mais antigo de 2013. Dentre eles, Bouagina e Triki (2013), que desenvolvem uma nova abordagem teórica denominada Gestão do Conhecimento Experiencial – CEKM ao considerar a experiência do cliente como um conhecimento a ser gerido e que contribui no marketing e melhoria dos serviços turísticos. Com uma visão mais voltada à internet, em 2019 Jaziri (2019) retoma as discussões de Bouagina e Triki (2013) e utiliza a experiência turística compartilhada por turistas na internet como o Conhecimento Experiencial proposto no ano de 2013.

Em Usugami (2015) dois tipos de conhecimento dos clientes (*from* e *about*) são coletados e analisados para propor um conjunto de melhorias no setor de hospitalidade japonês. Para isto, o autor coleta conhecimentos dos turistas (clientes) utilizando-se de questionários e entrevistas e obtém ao fim um conjunto de elementos essenciais à melhoria dos serviços prestados pelo setor no país. Já em 2017, o mesmo autor (USUGAMI, 2017) dá sequência à pesquisa de 2015 ao reforçar a importância da *Big Data* no turismo, considerando-a uma excelente fonte de conhecimento dos clientes.

Em contexto similar, em 2017 Del Vecchio *et al.* (2018b) reiteram a importância da *Big Data* no turismo e propõem que a CKM é uma abordagem poderosa para lidar com a

enorme quantidade de dados, informações e conhecimentos dos turistas presentes nas mídias sociais e capazes de contribuir na melhoria da competitividade dos destinos.

No âmbito das mídias e redes sociais, Kontogianni *et al.* (2018) destacam que seu uso vem se tornando a maior atividade online deste século, projetando-se cerca de 3,02 bilhões de usuários para 2021, o que representará cerca de 1/3 da população mundial. Em vistas disto, Femenia-Serra e Neuhofer (2018) reiteram a importância no desenvolvimento de pesquisas científicas que analisem aquilo que é compartilhado nas mídias como fator determinante para criação de destinos inteligentes. Assim, ao se analisar estudos que lidam com experiências turísticas em DTIs poucas pesquisas foram encontradas (LIBERATO *et al.*, 2018; TSAIH; HSU, 2018; BUONINCONTRI; MICERA, 2016; FEMENIA-SERRA; NEUHOFFER, 2018; MUTHURAMAN; HAZIAZI, 2019; KONTOGIANNI *et al.*, 2018; GONZÁLEZ-REVERTÉ *et al.*, 2018; TESLYA; PONOMAREV, 2016; BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

A análise destes estudos constatou um maior interesse em se explorar ou criar TICs para auxiliar/melhorar as experiências turísticas, a exceção de Femenia-Serra e Neuhofer (2018) que apresentam o conceito da Experiência Turística Inteligente – *Smart Tourism Experience*, como um dos principais itens a serem entregues por DTIs a seus visitantes. A pesquisa contextualiza este novo conceito ao dividir a experiência inteligente em quatro dimensões (*Data-Driven, Real Time, Context e Co-created*) que devem ser aprimoradas nestes destinos.

Quanto aos dados, informações e conhecimentos dos turistas presentes nas mídias sociais, Kontogianni *et al.* (2018) desenvolvem um sistema para analisar os conhecimentos dos turistas e propor qual destino se adequa mais aos desejos e necessidades dos turistas como um meio de enriquecer suas experiências futuras. Já os demais estudos não lidam diretamente com experiências em mídias sociais, mas discutem a importância delas no turismo.

Dito isto, constata-se que a relação entre experiências turísticas e DTIs é bem discutida no âmbito das tecnologias, ou seja, os estudos buscam desenvolver e aplicar TICs diversas com destaque àquelas associadas à Internet das Coisas, Serviços de Nuvem e internet para melhorar as experiências ofertadas por destinos. Contudo, não se nota estudos dedicados à gestão das experiências turísticas ou sua exploração mais profunda, especialmente por meio das mídias sociais. O que reforça os argumentos de Femenia-Serra e Neuhofer (2018) ao

mencionarem que pesquisas sobre experiências turísticas foram para um lado, enquanto as sobre DTI para outro, porém, o casamento dos construtos deve ser algo central no turismo e não pode ser mais negligenciado pela ciência.

Isto exposto, constata-se que os resultados gerados pela tese ajudam a responder a falta de pesquisas neste campo de conhecimento, especialmente pela construção do framework de CKM que auxilia à promoção de DTIs e tem a experiência turística como seu conhecimento base de gestão.

1.3.2 Contribuição para Organizações e Destinos

No campo organizacional, a tese explora o uso e gestão estratégica do conhecimento do cliente, base primordial para vantagem competitiva e um dos ativos mais valiosos do século XXI para as organizações (BUEREN *et al.*, 2004; BUCHNOWSKA, 2011). Neste sentido, Attafar *et al.* (2013) reforçam que o uso de ferramentas que lidem com este conhecimento como a *Customer Knowledge Management* – CKM é primordial. Dado que a Gestão do Conhecimento e *Customer Relationship Management* - CRM não conseguem lidar sozinhas com o grande volume de conhecimentos dos clientes coletados e presentes nos bancos de dados organizacionais.

Algo que a CKM é capaz de fazer e vai além quando contribui no processo de mudança de mentalidade organizacional que torna o cliente uma entidade experiente, proativa e colaborativa em conhecimentos vitais para competitividade (GIBBERT *et al.*, 2002; 2004; ROLLINS; HALINEN, 2005). De posse disto, o framework proposto pode ser empregado como um direcionador em organizações que reconhecem o potencial do conhecimento do cliente para a competitividade.

Isto se justifica no fato de Garcia-Murillo e Annabi (2002), Zanjani *et al.* (2008) e Chua e Banerjee, (2013) atestarem que a CKM pode contribuir na concepção/melhoria de novos produtos/serviços, antecipação de mercado e é fundamental na geração de valor para clientes. Além de buscar sanar a carência de gestores por estruturas conceituais de CKM que os guiem no modo como lidar com conhecimentos dos clientes (PANDEY, *et al.*, 2014). Em convergência com Pandey *et al.* (2014), a revisão sistemática realizada constatou que um dos principais obstáculos de aplicação da CKM é a falta de modelos/frameworks simples e de fácil compreensão, com processos claros e ferramentas que podem ser utilizadas.

No contexto turístico, Ghaderi *et al.* (2018) salientam que DMOs devem investir em iniciativas que lidem diretamente com conhecimentos dos turistas (experiências), e o framework aqui proposto vai de encontro a isto ao ter o conhecimento turístico como base de gestão. Neste contexto, Celdrán-Bernabeu *et al.* (2018) destacam que o maior desafio dos DMOs é enfrentar com sucesso a mudança de mentalidade na gestão dos destinos, sendo necessário o desenvolvimento de instrumentos que auxiliem esta migração.

No contexto do turismo nacional, os resultados da tese alinham-se bem com as propostas apresentadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Que desde 2016, por meio do Boletim de Inteligência do Sebrae (SEBRAE, 2016), trabalha em iniciativas e estratégias que promovam a criação de Destinos Turísticos Inteligentes no país.

Segundo Monteiro (2018), este boletim aponta as dez cidades mais inteligentes do Brasil na época e como a estrutura delas pode permitir a promoção de destinos inteligentes. Com dados mais atuais, o *Ranking Connected Smart Cities* para 2018 da URBAM SYSTEM (2018) cita ordenadamente as cidades de Curitiba (PR), São Paulo (SP), Vitória (ES), Campinas (SP), Florianópolis (SC), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Santos (SP) e Niterói (RJ) como as mais aptas a serem cidades inteligentes, o que contribui na criação de destinos inteligentes.

Esta tese alinha-se também com as metas e diretrizes do Plano Nacional de Turismo 2018-2020 do Ministério do Turismo. O qual define referências para criação de bases e requisitos mínimos para desenvolvimento de DTIs no país ao se criar e implementar soluções tecnológicas criativas, entregar experiências únicas e memoráveis e melhorar a competitividade dos destinos.

A nível mundial, a pesquisa alinha-se às iniciativas e planos futuros da SEGITTUR, organização referência mundial que defende a criação de DTIs como iniciativa básica para competitividade nos destinos. Contudo, a organização reconhece que é nítida a dificuldade de conversão de destinos tradicionais em inteligentes (SEGITTUR, 2015), o que faz Ivar-Baidal *et al.* (2017) reiterarem que a criação de modelos, frameworks e diretrizes operacionais que auxiliem de algum modo esta conversão e mudança de paradigma é imprescindível. Visão esta corroborada também pelo Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas – INVAT.TUR, organização espanhola também referência no cenário dos DTIs.

1.3.3 Originalidade

A originalidade é dividida em suas contribuições à literatura do turismo e Gestão do Conhecimento do Cliente além das mencionadas nas seções 1.3.1 e 1.3.2. Primeiramente, a ampliação do escopo de análise, aplicação e pesquisa da CKM para além do campo organizacional e entrada no turismo. Segundamente, o framework apresenta com detalhes seus elementos, processos, atividades, ferramentas e atores que podem auxiliar o gerenciamento dos conhecimentos dos clientes aqui expressos pela experiência turística. Este detalhamento do artefato e exposição clara do seu fluxo de processos e atividades contribui na redução das lacunas e carências identificadas na pesquisa científica e expostas na seção anterior, além de auxiliar na melhor gestão dos destinos.

Terceiro, a tese explora a relação entre Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Inteligentes tendo a Experiência Turística como elo entre estes construtos e considerada um conhecimento rico e fundamental para a competitividade de quaisquer destinos sendo eles inteligentes ou não (DEL VECCHIO *et al.*, 2018b; BOES *et al.*, 2016). Assim, a relação destes construtos por meio da experiência turística traz benefícios científicos ao corpo de literatura de ambos os construtos.

Quarto, mesmo tendo a experiência como conhecimento base de gestão, o framework pode ser adaptado para aplicação em outros cenários além do turismo pois sua base principal está atrelada à teoria da Gestão do Conhecimento do Cliente, que por sua vez permite o uso de outros conhecimentos dos clientes como elemento a ser gerido. Para tanto, faz-se necessário incorporar novos métodos, técnicas e ferramentas aos processos do framework já que sua atual estrutura foi projetada com vias à experiência turística presente em mídias sociais e aqui considerada um conhecimento explícito do cliente. Esta flexibilidade e readaptação estrutural do framework podem permitir sua possível variabilidade de uso em outros contextos.

Quinto, a construção de um framework de Gestão do Conhecimento do Cliente para promoção de Destinos Turístico Inteligentes é algo ainda não explorado na literatura científica conforme exposto na seção 1.3.1, e esta exploração torna-se ainda mais importante quando se constata a ausência de pesquisas que relacionem a experiência turística em DTI em um contexto de gestão e direcionado à DMOs. Dado que a maioria dos estudos identificados na literatura dedicam-se a explorar, criar ou aplicar TICs para a melhoria das experiências, mas sem apresentar direcionadas à gestão.

Por fim, o estudo conjunto dos construtos Gestão do Conhecimento do Cliente e Destino Turístico Inteligente e Experiência Turística é inédito e original no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEHC da Universidade Federal de Santa Catarina, como detalhado na próxima seção.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO - PPGEHC

De acordo com Pacheco *et al.* (2011, p. 567), o PPGEHC caracteriza seu foco de pesquisa e formação no conhecimento e nos processos que o tornam fator gerador de valor na sociedade contemporânea. No programa, o conhecimento é visto como conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades que visam gerar valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural (PACHECO, 2016). Neste viés, esta pesquisa estuda três construtos alinhados ao foco do programa, sendo eles a Gestão do Conhecimento do Cliente, Destino Turístico Inteligente e Experiência turística

Onde a experiência turística é vista como um conhecimento explícito dos turistas que pode ser coletado, analisado e gerenciado de modo a prover melhorias nos serviços turísticos e proporcionar novas experiências. Já a Gestão do Conhecimento do Cliente é vista como uma abordagem dotada de processos e ferramentas que auxiliam na coleta, análise e gerenciamento de todo e qualquer tipo de conhecimento do cliente que estejam presentes em Destinos Turísticos Inteligentes, como é o caso da experiência turística.

Estes destinos buscam gerenciar todo e qualquer conhecimento do cliente como forma de gerar experiências inteligentes para turistas, melhorar qualidade de vida de seus moradores e desenvolver econômica, social e culturalmente seus espaços geográficos (SEGITTUR, 2015; DE SOUZA, 2018; FIGUEREDO *et al.*, 2019). Estas características permitem Ivars-Baidal *et al.* (2017) considerarem estes destinos como centros intensivos em conhecimento.

Em convergência às diretrizes do PPGEHC, tem-se ainda que o estudo conjunto dos três construtos teóricos supracitados onde a experiência turística é o elo de conexão entre os outros dois com o propósito de construir um framework que utilize elementos destes três construtos realça a característica interdisciplinar da tese. Assim como o fato dos construtos

advirem de áreas distintas do conhecimento como Marketing, Turismo e Gestão do Conhecimento.

Os argumentos apresentados até então refutam ainda a inserção da tese na área de concentração da **Gestão do Conhecimento** e na linha de pesquisa da **Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica**. A qual estuda metodologias, técnicas e ferramentas da Gestão do Conhecimento aplicadas à sustentabilidade organizacional e a investigar a governança ambiental e as redes de inovação.

No PPGE GC, até a conclusão deste trabalho foram encontradas sete pesquisas distribuídas entre teses e dissertações que apresentam alguma relação com o tema aqui estudado, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de Pesquisas correlatas no EGC

Autoria	Título	Ano	M/D
Mariana Quevedo	Gestão Do Conhecimento Em Portais Virtuais De Turismo: Uma Abordagem Empreendedora	2007	M
Leonardo Gomes De Oliveira	Sistema De Recomendação De Meios De Hospedagem Baseado Em Filtragem Colaborativa E Informações Contextuais	2007	M
Irlândia Ramos De Araújo	A Contribuição Dos Conceitos Relacionados À Gestão Do Conhecimento Para Melhoria Da Prestação De Serviços Hoteleiros Estudo De Caso De Um Hotel De Luxo Em Salvador	2008	M
Alexandre Augusto Biz	Avaliação Dos Portais Turísticos Governamentais Quanto Ao Suporte À Gestão Do Conhecimento	2009	D
Fernanda Pires Teixeira	Gestão do Conhecimento aplicada à Gestão Sustentável do Turismo em Parques Nacionais	2010	M
Maria Emília Martins da Silva	Gestão Sustentável Da Orla Marítima Em Destinos Turísticos Costeiros: A Percepção Dos Atores Sociais	2013	M
Maria Emília Martins da Silva Garbuio	Espaços públicos humanizados e sustentáveis: co-criação e consolidação de um framework para cidades costeiras turísticas sob a perspectiva do <i>European Smart Cities Model</i>	2019	D

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em Quevedo (2007), a autora identifica as principais estratégias utilizadas por gestores de portais turísticos de Florianópolis e adota informações compartilhadas nestes portais como conhecimento explicitado e passível de gestão para melhoria do turismo. Em vertente similar, Biz (2009) analisa a capacidade de suporte à gestão do conhecimento que os portais turísticos podem proporcionar e auxiliar seus gestores. Também embasado no conhecimento explicitado na internet, Oliveira (2007) desenvolve um sistema de

recomendação que analisa este conhecimento para entregar resultados personalizados aos turistas que estão planejando suas viagens.

Com um olhar mais voltado a aplicação da gestão do conhecimento, seus processos, conceitos e demais elementos no turismo, alguns trabalhos foram identificados. Dentre eles Araújo (2007), que analisa as contribuições que a gestão do conhecimento pode proporcionar à inovação dos serviços turísticos, especialmente nos serviços de hospitalidade. Enquanto Teixeira (2010) constrói um modelo tecnológico para proporcionar colaboração, interação, criação e compartilhamento de conhecimento entre gestores e demais *stakeholders* envolvidos com turismo nos Parques Nacionais.

Com um viés no turismo costeiro, Silva (2013) analisa como a percepção ambiental e o conhecimento dos atores sociais podem influenciar na gestão sustentável de uma região costeira do estado de Santa Catarina. Já em Garbuió (2019) é proposto um framework para contribuir na humanização, uso e gestão sustentável de espaços públicos com vistas à sua implementação em cidades costeiras turísticas e melhoria do turismo nestas.

Estes trabalhos foram relevantes à pesquisa quando demonstram que o conhecimento explicitado e compartilhado na internet é importante, e sua gestão proporciona benefícios e melhorias ao turismo de um modo geral. Além disto, eles demonstram a importância que a gestão do conhecimento possui na indústria do turismo, fato este que corrobora com o desenvolvimento desta tese.

A qual apresenta afinidade com os trabalhos desenvolvidos no programa e expostos no Quadro 1 ao considerar que informações e conhecimentos presentes na internet são conhecimentos explícitos e que contribuem na gestão turística e melhoria deste setor (QUEVEDO, 2007; BIZ, 2009; OLIVEIRA, 2007). Assim como ao utilizar a gestão do conhecimento e suas ramificações para contribuir na melhoria, geração de valor e inovação no turismo (ARAÚJO, 2007; TEIXEIRA, 2010; SILVA, 2013; GARBUÍO, 2019).

Destaca-se ainda que estudos que relacionam a gestão do conhecimento e suas vertentes no turismo é um tema de pesquisa ainda pouco explorado no PPGEGC. E quando se analisa a relação destes dois construtos com o de Destinos Turísticos Inteligentes não são encontradas teses ou dissertações que os correlacione. Disto, pode-se afirmar que a ausência de estudos correlatos ao tema desta tese corrobora com seu ineditismo e originalidade no contexto do programa a qual está inserida.

1.5 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

A delimitação e escopo de uma pesquisa relaciona-se com suas fronteiras de investigação e aquilo que nela é abordado (REPKO, 2012; BUCHELE, 2018). Esta pesquisa busca desenvolver um framework de Gestão do Conhecimento do Cliente para promoção de destinos inteligentes com um caráter conceitual e processual justificado pela seleção e análise de modelos/frameworks de CKM identificados na literatura com esta mesma característica.

Ademais, os argumentos expostos na seção 1.1. demonstram a necessidade de se desenvolver artefatos (modelos, frameworks, guias, processos, manuais) que auxiliem gestores de destinos turísticos no modo em como lidar com a gestão das experiências turísticas, especialmente aquelas compartilhadas em mídias e redes sociais. Em decorrência da crescente importância que a coleta e análise de dados, informações e conhecimentos presentes nas mídias representam na melhoria da competitividade e atratividade dos destinos. Frente a isto, afirma-se que o framework ora proposto se direciona a estes gestores, aqui denominados *Destination Management Organizations* – DMOs.

Aqui, DMOs são considerados organizações/entidades públicas ou privadas ligadas à gestão turística e responsáveis por planejar, desenvolver e promover destinos turísticos a nível estratégico e tático (RITCHIE; CROUCH, 2003), exercendo assim maior influência na gestão destes locais (AMMIRATO *et al.*, 2015). Segundo Thomaz (2014) eles são responsáveis por envolver a colaboração entre as várias partes e atores locais e pelas atividades de integração, cooperação e coordenação em um nível público-privado. O autor destaca ainda que eles podem ser também entidades de natureza mista, pública/privada, decorrentes das parcerias e esforços entre as iniciativas pública e privada e de sua relevância na política e planejamento turístico (THOMAZ, 2014).

A construção do framework foi embasada na análise e extração de elementos dos construtos teóricos adotados para a tese, sendo que da Gestão do Conhecimento do Cliente a pesquisa buscou mapear nos modelos e frameworks selecionados com a revisão sistemática integrativa os principais elementos da CKM e suas relações. Dentre estes elementos destaca-se o mapeamento dos processos e suas respectivas atividades, os principais métodos, técnicas e ferramentas empregados nestes processos e conseqüentemente os atores envolvidos em cada um deles. O mapeamento, análises e interpretação de todos estes elementos permitiu a

construção da estrutura base principal do framework proposto que teve o Conhecimento do Cliente como seu principal elemento de gestão.

Além disto, a análise dos modelos e literatura associada à CKM permitiu o mapeamento do Conhecimento do Cliente e identificação de seus principais elementos e tipologia, sendo identificados quatro tipos principais com destaque para o Conhecimento *from* Cliente, que tem a experiência do cliente, consumidor ou turista como um conhecimento pertencente a esta categoria.

Ao constatar e considerar a experiência turística como Conhecimento do Cliente passível de uso e gestão na CKM, a pesquisa explorou seus principais elementos, conceitos e dimensões. A experiência utilizada nesta pesquisa é composta por quatro principais dimensões a saber: Entretenimento, Escapismo, Educação e Estética, as quais estão descritas em detalhes na seção 2.1.4.1. Dimensões estas utilizadas para coletar, analisar e interpretar a experiência turística e identificar nelas elementos que permitam sua própria melhoria, gestão e competitividade dos destinos turísticos. Sendo isto reforçado por Boes *et al.* (2016) e Ghaderi *et al.* (2018) que vê a análise destas experiências como algo essencial para sua própria melhoria e conseqüente criação de novas e melhoradas experiências.

A adoção das mídias sociais como fonte de conhecimento do cliente justifica-se pelo fato delas serem excelentes fontes de *Big Data* para destinos inteligentes e tradicionais e deterem papel fundamental na gestão dos fluxos de conhecimento do cliente no turismo inteligente, pois segundo Valacherry e Pakkeerappa (2018), o crescimento da Web 2.0 e 3.0 aumentou consideravelmente o volume de conhecimento compartilhados nelas, especialmente em redes sociais como *Twitter*, *Instagram*, *Facebook*, dentre outras.

Em decorrência disto, a experiência turística relatada por viajantes nas mídias sociais é o conhecimento do cliente explícito utilizado nesta tese que pode ser coletado, tratado, analisado e utilizado para gerar novos *insights* para destinos como meio para proporcionar novos serviços, experiências embasadas nas demandas, desejos e necessidades dos viajantes.

O compartilhamento de conhecimentos nestas mídias impacta diretamente a criação de experiências, imagem dos destinos e na tomada de decisão dos viajantes (DEL CHIAPPA; BAGGIO 2015; XIANG; GRETZEL, 2010). Logo, DTIs as utilizam para criar um ambiente de cooperação, compartilhamento e criação de conhecimento e informações entre turistas,

gestores e demais envolvidos (GAJDOŠÍK, 2019; DEL CHIAPPA; BAGGIO, 2015). Sendo estes conhecimentos excelentes preditores para identificação de recursos problemáticos e sugestões de soluções para organizações e destinos competitivos e um campo de pesquisa em crescente, especialmente àquelas que relacionam mídias sociais e Gestão do Conhecimento (LAK; REZAEENOUR, 2017; SKOTIS *et al.*, 2013; KHOSRAVI; HUSSIN, 2014).

Dito disto, esta pesquisa adota as mídias sociais como uma das principais fontes de conhecimento explícito do cliente no framework proposto, tendo como nível de análise os relatos das experiências vividas pelos turistas nestas redes. Quanto a origem destas experiências, elas podem ser locais, provenientes de moradores do destino; regional/nacional, provenientes de turistas brasileiros; e internacional, advinda de viajantes de outras nacionalidades. Já sua abrangência limita-se ao destino em estudo, pois busca-se analisar experiências vividas naquele local específico.

Vale ainda destacar que o modo como as soluções inteligentes criadas será implementado nos destinos ultrapassa o escopo deste artefato e da pesquisa. Pois isto depende de fatores diversos e relacionados diretamente à cada destino turístico mencionando-se sua política pública, gestão, orçamento anual, licitações, recursos disponíveis etc. Estes fatores não estão abarcados no framework pois seu principal objetivo é nortear DMOs no modo como gerenciar experiências turísticas compartilhadas nas mídias sociais para agregar valor a seus serviços, produtos e melhorar assim a própria experiência, imagem, atratividade e competitividade do destino, fomentando a promoção de destinos inteligentes.

No mais, a tese analisa os destinos turísticos na ótica dos turistas, ou seja, daquilo que eles vivenciaram no local e relataram nas mídias sociais diversas. Dito isto, tem-se que elementos relacionados à infraestrutura, mobilidade urbana, urbanismo, saneamento básico, dentre outros, dos destinos serão apenas destacados no trabalho, se e somente se, forem percebidos elementos dos conhecimentos extraídos. No mais, o trabalho adota uma temporalidade transversal para verificação de aplicabilidade da estrutura conceitual proposta.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese é dividida nos seguintes capítulos:

- **Capítulo 1:** apresenta contextualização da pesquisa, pergunta norteadora, justificativas, objetivos, aderência ao programa, seu escopo e divisões;

- **Capítulo 2:** apresenta revisão de literatura acerca dos construtos utilizados;
- **Capítulo 3:** apresenta contextualização e procedimentos metodológicos;
- **Capítulo 4:** apresenta o framework proposto e as verificações de sua estrutura e aplicabilidade, bem como todos os passos executados nestas verificações e os principais resultados obtidos;
- **Capítulo 5:** apresenta as conclusões da tese, suas limitações, trabalhos futuros e contribuições teórico práticas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a base teórica que sustenta a tese apresentando os elementos relacionados aos construtos principais dela bem como temas subjacentes necessários ao seu entendimento.

2.1 DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: MODELOS DE GESTÃO

Beni (2011, p. 74) afirma que *commodities* são fungíveis, produtos são tangíveis, serviços são intangíveis e experiências inesquecíveis. A experiência é o produto principal do turismo e os destinos se preocupam com sua oferta e gestão especialmente na última década onde o interesse dos turistas por elas cresceu. Principalmente por desempenharem papéis cada vez mais ativos na criação de suas experiências ao envolvê-los do início do processo até seu relato em redes sociais e outros meios de comunicação (CASTELLANOS-VERDUGO *et al.*, 2016; KIM *et al.*, 2012).

A participação mais ativa dos turistas nas experiências ganhou força com a evolução das TICs no turismo tornando-o inteligente (DE SOUZA, 2018) e faz Ghaderi *et al.* (2018) reforçarem que gestores devem aproveitar as oportunidades que elas trazem. Este turismo inteligente, proposto por Gretzel *et al.* (2015) é considerado a evolução lógica do turismo tradicional e sustentado pelo *e-tourism* onde o amplo emprego das TICs por destinos e turistas modificam o turismo. O atual perfil do turismo tem na internet e tecnologias inteligentes, fortes aliados na revolução da gestão dos destinos, sendo elas consideradas por Celdrán-Bernabeu *et al.* (2018) aspectos essenciais do turismo inteligente e tornam as informações e conhecimentos mais interativos, atrativos e acessíveis a todos os envolvidos com o destino.

Em decorrência disto, o conceito de Destinos Turísticos Inteligentes ou *Smart Tourism Destination* ganha força como proposta de modelo de negócios para adequar a gestão dos destinos no contexto do Turismo Inteligente. Em adição, frisa-se que esta pesquisa adota as premissas apresentadas por Gretzel *et al.* (p. 3, 2015) como base, sendo turismo inteligente aqui considerado como:

“O turismo apoiado por esforços integrados no destino para coletar, agregar, aproveitar dados derivados de infraestrutura física, conexões sociais, fontes governamentais e/ou organizacionais e corpos/mentes humanos combinados com o uso de tecnologias avançadas para transformar estes dados

em experiências no destino e gerar valor aos negócios com foco claro na eficiência, sustentabilidade e enriquecimento de experiência (tradução do autor).

A adoção deste conceito justifica-se por ele apresentar elementos pertinentes aos objetivos da pesquisa, especialmente quando busca proporcionar melhores experiências turísticas mediante uso de dados, informações e conhecimentos coletados em diversas fontes como as mídias sociais, plataformas digitais, sites corporativos etc.

2.1.1 As Cidades Inteligentes

Para compreender Destinos Turísticos Inteligentes e seus conceitos, inicialmente faz-se necessário expor uma contextualização breve acerca das Cidades Inteligentes – *Smart Cities*, as quais são propulsores que facilitam a estruturação de destinos inteligentes. Estas cidades usualmente são vistas como centros de conhecimento capazes de gerar, analisar e gerenciar grande volume de dados e informações pelo uso de tecnologias auxiliando assim na melhoria e manutenção sustentável delas.

Para Odendaal (2003) elas buscam identificar e capitalizar oportunidades proporcionadas pelas TICs para promover prosperidade, enquanto Giffinger *et al.* (2007) as vê um local onde a economia, pessoas, governança, mobilidade, meio ambiente e qualidade de vida são construídos por meio de uma combinação inteligente e ativa dos cidadãos e demais envolvidos. Com um viés mais tecnológico, Chen (2010) salienta *Smart Cities* são locais que utilizam suas comunicações e diversos sensores integrados em todo o seu território para otimizar seus sistemas de modo a melhorar a qualidade de vida de todos.

Em linha convergente, Harrison *et al.* (2010) as vê como áreas urbanas que coletam e analisam uma ampla gama de dados para otimizar diversos serviços da cidade, como trânsito, consumo de energia, segurança pública, dentre outros. Intensivas em alta tecnologia, estas cidades conectam moradores e informações para criar ambiente mais sustentável, inovador e competitivo que fomente a qualidade de vida (BAKICI *et al.*, 2012).

Diante destes conceitos, Garbuio (2019) retira que elementos como tecnologia, conhecimento, infraestrutura, planejamento urbano integrado, sustentabilidade, dentre outros são alguns dos principais elementos abarcados em seu conceito. O que converge com Garcia

et al. (2016) quando afirmam que elas não se limitam apenas à disponibilidade e qualidade de sua infraestrutura tecnológica (GARCIA *et al.*, 2016).

Pelo contrário, Fernández e González (2009) a definem como um território com capacidade de aprendizagem contínua que busca aumentar o nível de qualidade de vida de todos mediante o equilíbrio econômico, social, natural e bem-estar de seus moradores. Para Buhalis e Amaranggana (2013), elas representam um ambiente onde tecnologia é incorporada para criar sinergia entre componentes sociais da cidade que melhoram a qualidade de vida dos moradores, uso da energia, monitoramento do tráfego e facilita o acesso contínuo a serviços de valor agregado para cidadãos e turistas.

Ideia similar é percebida em Caragliu *et al.* (2009) ao salientarem o cuidado e atenção que elas dão a fatores como capital humano e social, infraestrutura de transporte, crescimento econômico sustentável, alta qualidade de vida, gestão inteligente de recursos naturais, inovação e empreendedorismo. O Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas (INVATTUR, 2015) destaca que independente de seu conceito, estas cidades devem apresentar características básicas como infraestrutura tecnológica, forte empreendedorismo, desenvolvimento social inclusivo, sustentabilidade ambiental, econômica e sociocultural, ambiente inovador, dentre outros.

Em um viés mais amplo, Gajdošík (2019) as vê como centros de conhecimento que gerenciam informação, tecnologia e inovação para obter uma gestão eficiente, desenvolvimento sustentável e melhor qualidade de vida dos seus residentes. Neste aspecto, Chourabi *et al.* (2012) chama atenção ao fato de que os conceitos destas cidades ganharam um viés tecnológico predominante, sendo este um forte fator influenciador de todos os processos. Independente disto, sabe-se que não há uma definição única e aceita sobre elas, mas, é nítido que a melhoria da qualidade dos moradores e criação de espaços mais eficientes e sustentáveis são bases fundamentais e isto expande sua caracterização muitas vezes atrelada apenas ao viés tecnológico (GIL *et al.*, 2015).

Neste aspecto, Zygiaris (2013) destacam que estas cidades devem se preocupar também com ações voltadas à inovação social, onde termos como a regeneração urbana ganham destaque por fomentar uma visão mais inclusiva e humana para estas cidades. Neste sentido, a inteligência destas cidades muda um pouco seu foco da tecnologia e direciona-se ao cidadão e sua melhor qualidade de vida mediante a promoção de elementos como felicidade, bem-estar e sustentabilidade (NAM; PARDO, 2011).

No que tange a inteligência das *Smart Cities*, Komninos *et al.* (2013) destacam que ela se baseia em três pilares/dimensões, o Capital Humano, a Infraestrutura e Informações. O primeiro deles é visto como o elo central destas cidades tendo participação ativa em todas as atividades cotidianas dela, enquanto o segundo tem representação nas redes de fibras óticas que devem cobrir todo território da cidade sendo, portanto, sua espinha dorsal. O terceiro pilar, Informações, representam o fluxo de dados, informações e conhecimentos entre todos os envolvidos e que tornam a cidade um lugar melhor para se viver (BAKICI *et al.*, 2013).

Neste sentido, Kourtit e Nijkamp (2012) consideram *Smart Cities* como um mix promissor destes três pilares que proporciona a criação de estratégias criativas intensivas em conhecimento que aumentam a performance sócio econômica destas cidades. Com foco no desempenho urbano e frente os pilares mencionados, elas buscam fornecer serviços mais eficientes ao incentivar a colaboração entre atores econômicos do local e criação de modelos de negócios inovadores nas esferas públicas e privadas (MARSALLACUNA *et al.*, 2015).

Com base nestes pilares, a cidade cria um ecossistema de inovação que impulsiona a participação ativa dos moradores tornando-os coprodutores dos produtos e serviços para a cidade resultando em inovações dinâmicas constantes e o engajamento de todos os envolvidos (SCHAFFERS *et al.*, 2011). Frente a estas características, as *Smart Cities* conseguem, muitas vezes, dar respostas inteligentes a diversas necessidades de seus moradores em intervalos pequenos de tempo contribuindo assim na criação de um ecossistema de inovação benéfico a todos os envolvidos (SU *et al.*, 2011). Isto, por sua vez, fomenta a inteligência nestas cidades, a qual segundo Caragliu *et al.*, (2009) é obtida quando elas conseguem crescimento econômico sustentável e alta qualidade de vida mediante investimentos em capital humano, infraestrutura e informações.

Frente a exponencial discussão acerca destas cidades, Garbuio (2019) destaca que sua definição e conceito gerando por vezes conflitos que podem se tornar obstáculos para a gestão destes locais, assim como um amalgama de definições para elas como *sustainable city*, *cognitive city*, *knowledge-based city*, *green city* etc. De posse desta pluralidade de definições e novos termos que de certo modo estão na seara das *Smart Cities*, alguns autores apresentam definições que buscam enfatizar mais os aspectos sustentáveis, cognitivos, verde e do conhecimento.

Dentre eles, Costa (2019) destaca as Cidade mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis – CHIS como uma comunidade que promove sistematicamente o bem-estar dos moradores de modo proativo e sustentável, tornando seu espaço cada vez melhor para as pessoas morarem. De acordo com Periphèria (2014), estas cidades equilibram a infraestrutura tecnológica com fatores como engajamento social, empoderamento e uma maior interação física e virtual de seus residentes, logo, elas buscam proporcionar um ecossistema que permita uma relação sistêmica e harmônica entre capital humano e infraestrutura (RIZZO *et al.*, 2015). Assim, Depiné (2016) destaca que nas cidades humanas inteligentes as pessoas e não as tecnologias são os principais atores da inteligência urbana.

Com um viés mais sustentável, Thuzar (2011) salienta para o futuro destas cidades a necessidade de políticas focadas no desenvolvimento urbano sustentável onde residentes de todas as classes sociais possam viver bem e a atratividade das cidades seja preservada. Ao adotar o termo “verde” em sua concepção, Zygiaris (2013) destaca que estas cidades devem desenvolver infraestrutura urbana voltada à preservação e proteção ambiental e redução de emissões de CO₂, dentre outros elementos, enquanto Roscia *et al.*, (2013) as veem como uma nova forma de pensar o espaço urbano buscando integrar de modo inteligente as fontes verdes de energia, eficiência energética, mobilidade sustentável, preservação ambiental e sustentabilidade econômica.

Das discussões acerca das cidades inteligentes, seus elementos e objetivos constata-se que elas são incentivadoras diretas para a formação de DTIs, não somente por sua base tecnológica, mas por se preocupar com outros aspectos relacionados à sociedade contemporânea. Aspectos estes que convergem com os eixos fundamentais dos destinos inteligentes (Governança, Tecnologia, Inovação, Sustentabilidade e Acessibilidade) que buscam manter a integridade ambiental, desenvolvimento econômico e tornar o destino um local acessível a todos, que entrega ricas experiências turísticas e promove a competitividade e atratividade do local e seu entorno.

No entanto, é importante destacar que elas e DTIs e possuem objetivos distintos, pois destinos tem dedicam especial atenção nos turistas e cidades nos moradores. Assim, DTIs são impulsionados pelo turismo e o turista como seu público-alvo principal e buscam melhorar tanto a competitividade quanto as experiências entregue a seus visitantes mediante emprego da tecnologia que é uma das bases das cidades inteligentes (AENOR, 2016; FIGUEREDO *et al.*, 2019).

Assim, nota-se que cidades e destinos inteligentes possuem estreita relação especialmente pelo turismo inteligente crescer à medida que as cidades se desenvolvem (KOO *et al.*, 2016). No entanto, Gomes *et al.* (2017) reiteram que os limites geográficos das cidades e destinos podem em muitos casos não coincidir e isto merece atenção daqueles que lidam com estes conceitos. Após estas discussões, a seção seguinte dedica-se à apresentação dos destinos turísticos inteligentes e seus elementos.

2.1.2 Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes

Destinos Turísticos Inteligentes podem ser visto como casos especiais de cidades inteligentes pois aplicam alguns de seus princípios e consideram não apenas os turistas, mas também seus residentes em seus esforços para melhorar mobilidade, disponibilidade e alocação de recursos, sustentabilidade e qualidade de vida, das visitas e consequentemente das experiências (TSAIH E HSU, 2018). Eles são impulsionados pelo turismo, tendo o turista como público-alvo e buscam melhorar tanto a competitividade do destino quanto a experiência entregue a seus visitantes (LÓPEZ DE AVILA, 2016; FIGUEREDO *et al.*, 2019). Assim tem-se que cidades e destinos inteligentes possuem estreita relação, principalmente pelo turismo inteligente crescer à medida que as cidades se desenvolvem (KOO *et al.*, 2016).

Dito isto, tem-se que o apoio percebido no desenvolvimento de DTIs está intimamente relacionado à gestão e é muito semelhante às estratégias empregadas nas cidades inteligentes pois elas abrangem uma variedade de indústrias, inclusive a do turismo (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017; FIGUEREDO *et al.*, 2019). Porém, é salutar destacar que apenas o emprego de tecnologia não torna um destino em inteligente sendo necessário mudanças em diversos outros níveis no local.

Uma destas mudanças relaciona-se à crescente importância que vem sendo dada à exploração da *Big Data* quando se busca implementar ferramentas de inteligência para coletar, analisar e tratar dados, informações e conhecimentos dos turistas como experiências, movimentações no destino, histórico de compras, visitas etc. No que tange a experiência, a Associação Espanhola de Normatização e Certificação - AENOR salienta que àquelas que são compartilhadas pelos turistas em mídias sociais, páginas do destino dentre outras, são

excelentes fontes de conhecimento e merecem atenção dos gestores (LÓPEZ DE AVILA, 2016).

Isto, justifica mais uma vez o desenvolvimento desta tese ao criar um framework que possa auxiliar gestores de destinos nos processos de coleta, análise e interpretação destas experiências para melhorar os serviços/produtos ofertados nos destinos. Em complemento, Koo *et al.* (2016) frisam que o desenvolvimento de artefatos pela pesquisa científica contribui na gestão turística permitindo que DMOs possam entender e compreender melhor sua situação atual e identificar meios para impulsionar sua competitividade. Em convergência, Ivars-Baidal *et al.* (2017) destacam que pesquisas científicas sobre DTIs também contribuem no processo de conversão de destinos tradicionais em inteligentes e melhoram a gestão destes destinos.

Independentemente de ser inteligente ou não, DTIs são em sua essência destinos turísticos, considerados por Gomes *et al.* (2017) como um local onde relações de produção e consumo ocorrem mediante interação de múltiplos atores com todas as facilidades (infraestrutura e atrativos) que o espaço possui. Buhalis (2000), por sua vez, vê destinos turísticos como uma amálgama de produtos e serviços turísticos que buscam produzir e ofertar experiências integradas para seus turistas, enquanto Valls (2006) os consideram como um conjunto de produtos turísticos estruturados por atrativos contidos na localidade.

Para a Organização Mundial do Turismo - OMT (2004), destinos turísticos são espaços físicos com produtos turísticos, infraestrutura de suporte e atrações turísticas onde o viajante pode passar pelo menos uma noite. Além disto, a organização considera que o espaço possui delimitação física e administrativa que abarca gestão, imagem e percepção, elementos que definem e impulsionam sua competitividade (OMT, 2004).

Das definições, esta tese optou em adotar o conceito proposto por Buhalis (2000) como base por ele estar alinhado aos propósitos da pesquisa, especialmente quanto a importância da experiência turística. O autor frisa ainda que estes destinos são compostos por *6 As*, *Attractions*, *Accessibility*, *Amenities*, *Available Packages*, *Activities* e *Ancillary Services*, respectivamente Atrações, Acessibilidade, Comodidades, Pacotes Disponíveis, Atividades e Serviços Auxiliares, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Os 6 A's dos destinos turísticos tradicionais e inteligentes

6 A's	Descrição
<i>Attractions</i>	Podem ser naturais (montanhas), artificiais (parques de diversões) ou culturais (festivais de dança, música, teatro etc.).

<i>Accessibility,</i>	Sistemas de transporte, incluindo rotas disponíveis, terminais existentes e transportes públicos adequados.
<i>Amenities</i>	Serviços que facilitam e tornam a estadia conveniente, como acomodações, gastronomia e atividades de lazer.
<i>Available Packages,</i>	Disponibilidade de pacotes de serviços por intermediários para direcionar a atenção dos turistas para determinadas características do destino.
<i>Activities</i>	Todas as atividades disponíveis e que levam principalmente os turistas a visitar o destino.
<i>Ancillary Services</i>	Serviços de uso diário e não direcionados principalmente aos turistas, como bancos, correios, hospitais.

Fonte: Adaptado de Buhalis (2000), Rodríguez-Zulaica (2017) e IRTS (2008).

Similar a Buhalis (2000), porém com nomenclaturas distintas, a OMT (IRTS, 2008) caracteriza os *6 As* como indústrias do turismo e as classifica em Acomodações, Serviços de Comidas e Bebidas, Transporte de Passageiros, Agências de Viagens e Outras Atividades de Reserva, Atividades Culturais, de Recreação e de Esporte. Para a OMT os serviços de acomodação, alimentação e bebidas e serviços dos operadores de viagens são considerados essenciais para o turismo e auxiliam as atividades realizadas por viajantes nos destinos. Além disto, em “outras” atividades a organização lista em seu manual um conjunto de serviços auxiliares que estão abarcados nos *6 As* listados no Quadro 2.

Ao agrupar os elementos do Quadro 2 porém com nomenclatura distinta, Rodríguez-Zulaica (2017) define cinco elementos principais dos destinos: Atrações, Serviços, Alojamento, Transporte, Investimento Público e Privado. Para o elemento Atrações, a autora a divide em dois tipos, as Naturais e as Humanas, esta última subdivida em atrações culturais (museus, monumentos etc.) e artificiais (parques temáticos, aquáticos etc.). Nos Serviços ela incorpora quatro dos A's de Buhalis (2000) sendo eles a *Ancillary Services*, *Activities*, *Available Packages* e parte da *Amenities* como alimentação e atividades de lazer, enquanto acomodações pertencem ao elemento Alojamento.

Um ponto de distinção entre Rodríguez-Zulaica (2017) e Buhalis (2000) está no item Investimento Público e Privado, onde a autora destaca explicitamente a importância que destinos devem dar a este item, enquanto Buhalis (2000) explana esta preocupação de modo implícito em suas discussões. De modo geral, as visões dos dois autores apresentam convergência de ideias; e um ponto a destacar em Rodríguez-Zulaica (2017) é o fato dela enfatizar que todos os itens são essenciais e possuem poder de impacto na experiência

turística. E para tornar-se competitivo, os gestores destes destinos devem conhecer bem seu território e identificar neles aquilo que mais atrai seus turistas.

Ao se analisar apenas os Atrativos Turísticos de um destino, Rodríguez-Zulaica (2017) defendem que seus gestores inventariem todos os seus atrativos e os classifique em Natural ou Humano (culturais e artificiais) e identifique quais deles melhor se adequam ou satisfazem as demandas experienciais de seus turistas. Além disto, os gestores devem identificar as experiências positivas e negativas que elas oferecem a seus turistas e quais delas tem maior destaque neste contexto. Ao se obter estes conhecimentos, DMOs podem desenvolver estratégias que contribuam na melhoria tanto das atrações quanto das experiências por elas entregues.

Em concordância com os argumentos de Rodríguez-Zulaica (2017) e com foco na gestão e competitividade dos produtos e serviços turísticos dos destinos especialmente suas Atrações, Barbosa (2011) reforça que o planejamento e gestão delas devem se guiar nos diversos segmentos do turismo que estes destinos possuem e destes, o MTUR (2006) destaca que quatro são os principais e podem coexistir em um mesmo destino. O Quadro 3 apresenta estes segmentos principais.

Quadro 3- Segmentos turísticos

Segmento Turístico	Descrição
Ecoturismo	Segmento de atividades turísticas que utiliza de forma sustentável o patrimônio natural e cultural, incentivando sua conservação ao buscar formar uma consciência ambientalista por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações.
Turismo Cultural	Segmento de atividades turísticas relacionado à vivência de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e eventos culturais do destino, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura
Turismo de Negócios e Eventos	Segmento de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social no destino.
Turismo de Sol e Praia	Segmento de atividades turísticas voltadas à recreação, entretenimento ou descanso em praias, em função da presença conjunta de água, sol e calor.

Fonte: Adaptado do MTUR (2006).

Em concordância à diversidade de segmentos turísticos existentes na literatura, a Organização Mundial do Turismo por meio de seu glossário IRST (2008) reitera que os segmentos principais expostos no Quadro 3 podem ser subdivididos em outras subsegmentos como Turismo Culinário, Urbano, Agroturismo, Saúde, Inverno etc. Com vistas ao estado de Santa Catarina, o Plano Catarina 2020 – Marketing Turístico de Santa Catarina (CATARINA,

2010) conceitua estes segmentos em Segmentos de Mercado e os divide em onze categorias, sendo elas Aventura, Cultura, Ecoturismo, Entretenimento, Esportes, Negócios, Eventos, Sol e Praia, Turismo de Saúde, Turismo Rural e *Touring*, as quais, convergem com os segmentos até aqui supracitados.

Por não ter como foco a exploração completa da diversidade e tipos de segmentos turísticos, esta pesquisa buscou com as discussões demonstrar apenas alguns dos segmentos turísticos onde as atrações dos destinos inteligentes ou não podem estar inseridas.

Em se tratando dos conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes nota-se na literatura diversos deles, o que Gajdošík (2019) afirmar que a discussão acerca dos DTIs é um tópico com discussões frutíferas em diversos campos além turismo, como informática e Processamento de Dados. O Quadro 4 apresenta alguns destes conceitos.

Quadro 4 - Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes

Estudos	Definições
Wang <i>et al.</i> (2013)	Estrutura conceitual ou ferramenta estratégica que apoia a criação de experiências, comunicação efetiva com turistas, medição e avaliação da competitividade de destinos no mundo.
SEGITTUR (2013)	Espaço inovador construído sobre uma infraestrutura tecnológica de ponta que garante desenvolvimento sustentável de áreas turísticas, acessível a todos, facilita a interação e a integração do visitante em seu entorno, aumenta a qualidade da experiência no destino e melhora a qualidade de vida dos residentes.
Buhalis e Amarangga na (2015)	Destino baseado no conhecimento onde TICs, especialmente a Internet das Coisas - IoT, Computação em Nuvem e Sistemas de Serviços de Internet, são empregadas integrar dinamicamente todas as partes interessadas no destino para enriquecer experiências turísticas.
Baggio e Del Chiappa (2015)	Sistema em rede das partes interessadas que prestam serviços aos turistas, complementada por uma infraestrutura tecnológica que busca criar um ambiente digital para apoio à cooperação, partilha de conhecimentos e inovação aberta.
Gretzel <i>et al.</i> (2015)	Sistema de turismo que aproveita tecnologia inteligente para criar, gerir e fornecer serviços e experiências turísticas inteligentes e caracterizado por um intenso compartilhamento de informações e co-criação de valor.
Gil <i>et al.</i> (2015)	Destino que possui um sistema inteligente territorial e um sistema inteligente do turismo integrados.
Boes <i>et al.</i> (2016)	Destino que utiliza TICs disponíveis para permitir que demanda e oferta criem valor, prazer e experiências para turistas e riqueza, lucro e benefícios para organizações e o próprio destino.
koo <i>et al.</i> (2016)	Destino baseado em conexões perfeitas entre TICs de alta qualidade e infraestrutura física por meio de sensores, dispositivos inteligentes e gestão de <i>Big Data</i> .
Santos e Gândara (2016)	Território turístico que objetiva gerar desenvolvimento sustentável baseado nas limitações e capacidades do local, potencializando a integração da tecnologia em toda a relação criadora de valor do destino,

	bem como reforçar e incorporar ações entre gestores públicos e privados para promover maior competitividade.
SEBRAE (2016)	Estruturas turísticas diferenciadas que facilitam a interação e integração do visitante, antes, durante e depois da viagem incrementando a qualidade de sua experiência com o destino pelo uso de metodologias e tecnologias inovadoras.
Ivars-Baidal et al. (2017)	Destinos que incorporam muitas tecnologias, combinando tipos mais avançados como inteligência artificial, com tecnologias mais convencionais como os aplicativos móveis.
Ndou et al. (2018)	Destino com serviços avançados, alto grau de inovação e processos abertos, integrados e compartilhados para melhorar a qualidade de vida dos moradores e viagens dos turistas.
Gajdošík (2019)	Conceito ligado principalmente ao surgimento de novas tecnologias de informação, levando à mudança no comportamento de compra dos turistas e forçando DMOs a adotar novos sistemas de informação para governar adequadamente o destino, onde o principal desafio é fornecer serviços pessoais em tempo real aos visitantes e interconectar todas as partes interessadas para compartilhar informações e conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos conceitos nota-se que não há um consenso na definição de DTIs e faz Del Chiappa e Baggio (2015) o considerarem um tópico emergente, porém é unânime a importância que os autores dão às TICs e suas ferramentas neste cenário. O que corrobora com Koo *et al.* (2016) quando constatam a ênfase que pesquisadores dão a elas e com Gretzel *et al.* (2015) quando enfatizam que a integração delas com a infraestrutura do destino é um dos principais aspectos percebidos em destinos inteligentes.

O uso da tecnologia contribui diretamente em áreas cruciais para o desenvolvimento e infraestrutura dos destinos inteligentes especialmente por permitem uma melhor conectividade, oferta de serviços inovadores, experiências personalizadas, dentre outros diferenciais (MONTEIRO, 2018). Ivars-Baidal *et al.* (2017) destacam que o papel delas é diferenciador especialmente por criarem um fluxo mais fácil de informação e conhecimento nos destinos (DEL CHIAPPA; BAGGIO, 2015).

Quanto às experiências, sabe-se que as TICs são base para sua melhoria no turismo inteligente e responsáveis pelas mudanças no comportamento dos turistas, mudanças estas que obrigaram gestores a adotarem novos sistemas de informação para gerir seus destinos e proporcionar melhores experiências (GAJDOŠÍK, 2019). O que demonstra que Wang *et al.* (2013) estavam certos ao afirmarem que DTIs iriam revolucionar a criação de experiências turísticas por meio das tecnologias especialmente ao possibilitarem maior interação entre todos os envolvidos (turistas, fornecedores, DMOs) e suporte na gestão, governança e planejamento dos destinos pela aquisição e tratamento de dados, informações e conhecimentos (MONTEIRO, 2018).

Dentre as TICs mais empregadas em destinos inteligentes, alguns autores (GAJDOŠÍK, 2019; KOO *et al.*, 2016; GRETZEL *et al.*, 2015; SEGITTUR, 2015; WANG *et al.*, 2013; BOES *et al.*, 2016; LIBERATO *et al.*, 2018) classificam três como as de maior: Serviços ou Computação em Nuvem, Internet das Coisas - IoT e Sistemas de Serviços de Internet disponibilizado aos usuários; as quais serão melhor descritas mais adiante. Estas três tecnologias geram diversas vantagens para os destinos que são diretamente relacionadas às necessidades e adaptações necessárias à cada destino inteligente, sendo reconhecidas por seus papéis, compartilhamento, automação, controle e conectividade dos dados, informações e conhecimentos que permeiam DTIs (KOO *et al.*, 2016; GAJDOŠÍK, 2019).

Wang *et al.* (2013) destacam que os serviços em nuvem é um dos principais fundamentos dos DTIs que devem incorporar e combinar diversas tecnologias além dela e das outras duas supracitadas incluindo aqui tecnologias mais sofisticadas como Inteligência Artificial à mais clássicas como dispositivos móveis e mídias sociais (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017). Nos destinos inteligentes, os serviços em nuvem têm como principal objetivo deixar dados, informações e conhecimentos aptos para uso e disponíveis a qualquer instante e lugar para *stakeholders* (KOO *et al.*, 2016).

Para seu funcionamento, estes serviços demandam dos sistemas de serviços de internet que conectam os diversos pontos de transmissão, coleta, processamento e compartilhamento de dados, informações e conhecimentos (GAJDOŠÍK, 2019). Eles compreendem aplicativos disponibilizados aos usuários e hardwares necessários para seu uso que suportam os serviços de nuvem, a Internet das Coisas – IoT e outros dispositivos (KOO *et al.*, 2016). Dentre seus aplicativos destaca-se os voltados à realidade aumentada e virtual, os sensores, códigos QR *Code*, Wi-Fi, mídias sociais etc. Nos destinos inteligentes, todas estes aplicativos devem ser utilizados para gerar valor a seus envolvidos por meio da co-criação dinâmica, recursos sustentáveis e personalização dinâmica (GAJDOŠÍK, 2019) e segundo a Segittur (2015), o desenvolvimento destes aplicativos facilita a integração entre turista/destino e impacta na qualidade das experiências.

Em análise às mídias sociais, para Del Chiappa e Baggio (2015) elas facilitam a transformação dos conhecimentos tácitos dos clientes em conhecimentos explícitos e codificados. Estes conhecimentos explícitos podem então ser armazenados, compartilhados e utilizados por DMOs, que os combinam com seus conhecimentos tácitos para melhorar o

processo de tomada de decisão e proposição de melhorias das experiências turistas. Neste sentido, Ghaderi *et al.* (2018) destacam que muitos viajantes modernos dependem das TICs para realizar pesquisas detalhadas sobre suas viagens e são muito ativos nas mídias sociais.

Sendo importante que destinos inteligentes possuam plataformas tecnológicas a disposição de seus turistas e monitorem continuamente as mídias sociais que eles participam como meio para coleta de novos conhecimentos válidos. A criação de plataformas é especialmente importante para caracterização de DTIs pois Gretzel *et al.* (2015) afirmam que em muitos casos destinos implementam apenas iniciativas de dados abertos ou projetos tecnológicos triviais como Wi-Fi gratuito e aplicativos móveis e consideram-se destinos inteligentes, sendo esta uma visão errônea e incompleta dos DTIs.

A tecnologia mais recente e pilar tecnológico de DTIs, Internet das Coisas – IoT, é vista pela SEGITTUR (2015) como base principal para comunicação entre objetos e deles com pessoas. Ela se encarrega de coletar dados, analisar informações, automatizar sistemas disponíveis e controlá-los mediante aplicação de um conjunto de sensores, *chips* e atuadores integrados à infraestrutura física do destino (KOO *et al.*, 2016). A IoT vem ganhando destaque no turismo por seus sensores, redes de comunicações e processos analíticos avançados e baseados em *Big Data* estarem sendo utilizados para melhorar tanto a qualidade de vida dos residentes de destinos turísticos quanto a produtividade das organizações (GIL *et al.*, 2015). Quatro são as tecnologias que promovem a implementação da IoT em destinos e são o elo entre os mundos real e virtual, sendo elas a Identificação por Radiofrequência – RFID, tecnologia de sensores, tecnologias inteligentes e nanotecnologias (SEGITTUR, 2015).

Os três pilares tecnológicos dos destinos inteligentes são considerados por Gretzel *et al.* (2015) como tecnologias inteligentes indispensáveis para integrar *stakeholders* no turismo inteligente. Para os autores, diversas tecnologias podem ser utilizadas, mas estas três são especialmente importantes para estruturação e sucesso de DTIs e possuem poder transformador no potencial econômico do destino e nas dimensões social e experiencial, assim como traz benefícios diversos para os destinos.

Sob estes benefícios, Gretzel *et al.* (2015) reforçam que na Europa, Espanha, Coreia do Sul e China o turismo inteligente que gerou DTIs nasceu das iniciativas e projetos das cidades inteligentes. Pelo fato delas serem centradas em inovação e conhecimento, preocupação também percebida em DTIs, sendo a geração, coleta, análise e emprego do conhecimento como o denominador comum entre os dois conceitos (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017).

As discussões até então realizadas demonstram que Destinos Turísticos Inteligentes é um tópico emergente que requer integração de conhecimentos de diversos campos da ciência como Sistemas de Informação, Psicologia, Marketing, Planejamento Urbano, Gestão de Destinos, Governança e Ciência dos dados (XIANG *et al.*, 2015). No entanto, fica claro que um destino inteligente deve fornecer inteligência para a infraestrutura de seu espaço para promover o desenvolvimento eficiente e sustentável, aumentar qualidade de vida dos moradores e melhorar a experiência de seus turistas.

Diante disto e do fato deste autor acreditar que Destinos Turísticos Inteligentes podem ser criados sob a estrutura de cidades inteligentes, esta pesquisa adota o conceito proposto pela SEGITTUR - *Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* para Destinos Turísticos Inteligentes como base por ele apresentar de modo coeso a conexão existente entre os dois conceitos e demonstrar a importância na geração das experiências turísticas. Além do mais, o conceito adotado é muito empregado e difundido na literatura em diversas pesquisas (DE SOUZA, 2018; SEBRAE, 2016; SANTOS; GÂNDARA, 2016; GHADERI *et al.*, 2018; DEL CHIAPPA; BAGGIO, 2015; SEGITTUR, 2015; IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016, 2017; KOO *et al.*, 2016; GAJDOŠÍK, 2019; LIBERATO *et al.*, 2018; MONTEIRO, 2018; NDOU *et al.*, 2018).

Isto posto, tem-se que o conceito de Destino Turístico Inteligente adotado por esta pesquisa é:

Destino turístico inovador construído sobre uma infraestrutura tecnológica de ponta que garante desenvolvimento sustentável de áreas turísticas, acessível a todos, facilita a interação e a integração do visitante em seu entorno, aumenta a qualidade da experiência no destino e melhora a qualidade de vida dos residentes (SEGITTUR, 2015).

Dele pode-se constatar que a conversão de destinos tradicionais em inteligentes é o futuro do turismo e base do turismo inteligente, contudo, esta conversão é longa, árdua e demanda união de esforços de diversos agentes e atores dos destinos, como DMOs, órgãos públicos e privados, governos, residentes, turistas etc. Para contribuir com este processo, alguns modelos de gestão e operacionalização para DTIs foram criados e são considerados pontes necessárias entre o conhecimento científico e a gestão dos destinos tradicionais. Destes, quatro se destacam no cenário científico e indústria do turismo, sendo dois deles da

China e Coreia do Sul e dois da Espanha. Para melhor compreender este processo de transição e conversão, a próxima seção discute estes modelos consagrados na gestão de DTIs.

2.1.3 Modelos de Implementação de DTI

A grande quantidade de dados, informações e conhecimentos do mundo virtual trouxe para o real diversos benefícios especialmente para moradores de destinos e o turismo como um todo, pois DMOs que usam estes dados na gestão e tomada de decisões tendem a tornar seus destinos mais competitivos (GRETZEL *et al.*, 2015; BOES *et al.*, 2016). Porém, utilizar estes elementos de modo a se inserir no turismo inteligente e gerar destinos inteligentes não é tarefa trivial e exige dos gestores a superação de grandes desafios. O que se percebe em muitos destinos com esta intenção são tentativas limitadas a pequenas modificações no espaço, como disponibilidade de rede sem fio gratuito no espaço ou pontos e atrações turísticas dele, por exemplo (GHADERI *et al.*, 2018).

Da seção anterior, sabe-se que a implementação das TICs é essencial para criação de DTIs sendo este um dos motivos que levam gestores a buscarem soluções paliativas para seus destinos visando torná-los inteligentes. E o foco na implementação destas tecnologias ganham mais destaque quando se analisa os conceitos de DTI, que além de destacarem a importância delas, expõem características e elementos que devem ser almejados nestes tipos de destinos.

Nesta seara, Ivars-Baidal *et al.* (2017) reiteram que a maior dificuldade destes gestores é simplesmente o fato de tornar destinos em inteligentes uma realidade. Assim, governos da China, Coreia do Sul e Espanha desenvolveram ao longo da última década iniciativas para este fim, propondo modelos de gestão e implementação de Destinos Turísticos Inteligentes. Os primeiros países que iniciaram estas iniciativas apresentaram um viés mais tecnológico em suas abordagens, enquanto os modelos espanhóis voltaram-se mais para os preceitos das cidades inteligentes e na gestão destes destinos (GRETZEL *et al.*, 2015) conforme exposto nas próximas seções.

2.1.3.1 O Modelo DTI da China

A iniciativa DTI na China foi criada pelo Conselho de Governo da China em 2009 e objetivou criar uma plataforma tecnológica onde informações sobre atividades turísticas, a indústria do turismo e a situação dos recursos turísticos pudessem ser integradas e

disponibilizadas a todos os *stakeholders*, como turistas, organizações públicas e privadas, prestadores de serviços, DMOs (WANG *et al.*, 2013).

A proposta adaptou o turismo chinês ao exponencial crescimento das T.I.C's no mundo facilitando a internacionalização de seu turismo e melhoria da qualidade da experiência turística tornando o país líder mundial na nova era da competição turística (SHAO *et al.*, 2017; WANG *et al.*, 2013). O modelo chinês possui três tecnologias consideradas seus elementos principais, sendo elas os Serviços em Nuvem, a Internet das Coisas - IoT e o Sistema de Serviços de Internet para Usuários Finais. Os quais são considerados essenciais para destinos inteligentes especialmente por permitirem o compartilhamento, gestão e controle de dados, informações e conhecimentos gerados diariamente nestes destinos (GAJDOŠÍK, 2019; KOO *et al.*, 2016; GRETZEL *et al.*, 2015; SEGITTUR, 2015; BOES *et al.*, 2016; LIBERATO *et al.*, 2018; KOO *et al.*, 2016; GAJDOŠÍK, 2019).

Esta importância converge com o objetivo principal do modelo que busca criar uma plataforma tecnológica onde informações sobre diversas atividades turísticas estejam disponibilizadas a todos os *stakeholders* conforme ilustrado na Figura 1. A ideia é conectar os elementos sendo o Serviço de Nuvem responsável pelo acesso às aplicações, softwares e dados por meio da internet, tornando-os disponíveis a todos em qualquer momento e lugar (KOO *et al.*, 2016; WANG *et al.*, 2013). A Internet das Coisas – IoT por meio da Identificação por Radiofrequência - RFID, sensores, smartphones dentre outros, permite a interação entre usuários e objetos e a análise, automação e controle das atividades turísticas.

Figura 1 - Modelo Chinês para DTI



Fonte: Adaptado de Wang *et al.* (2013).

Por meio deste sistema os gestores analisam os comportamentos, preferências e atitudes dos turistas e se capacitam a tomar melhores decisões que contribuam na personalização das experiências turísticas (WANG *et al.*, 2013). O último elemento do modelo, Serviços de Internet para usuários finais, dá suporte para que os outros dois elementos funcionem e entreguem aquilo que foi planejado para os turistas (WANG *et al.*, 2013).

A proposta chinesa foi aplicada em mais de trinta cidades do país e seu foco foi além da informatização do turismo ao buscar transformar a experiência turística gerando valor aos viajantes, melhorando estratégias de marketing e criando uma visão diferente de competitividade embasada no uso da *Big Data* em seus processos decisórios (WANG *et al.*, 2013). De modo geral, a iniciativa buscou aproximar DMOs e turistas para que aqueles pudessem desempenhar papéis mais ativos na projeção de experiências destes.

Por fim, é nítido a atenção que o turismo chinês dá às mídias sociais como meio para melhorar as experiências turísticas e estimular nos viajantes o desejo de compartilhá-las nestas mídias. Isto é identificado quando o país implementa o “*Sina Weibo*”, uma espécie de *Twitter* chinês onde turistas compartilham suas experiências vividas no país por meio de *stories*, relatos em texto, fotos e vídeos. Com esta plataforma, o governo consegue captar *feedbacks*, sugestões, pontos de melhorias nos serviços prestados pelos provedores locais e as experiências que turistas experimentaram no país.

O compartilhamento destas experiências e demais informações contribui na agregação de valor para turistas permitindo que gestores locais utilizem estes turistas para co-criar experiências em tempo real graças a conexão e interação gerada pela plataforma desenvolvida (WANG *et al.*, 2013).

2.1.3.2 O Modelo DTI da Coreia do Sul

A cultura coreana é rica em diversidade e atrações incomuns para o turista estrangeiro e isto chama sua atenção e o faz utilizar a internet para conhecer melhor o país e sua cultura antes de decidir sua viagem, como exemplo, pode-se mencionar o ritmo *GangStyle* que teve mais de um bilhão de visualizações no *YouTube* e atraiu a atenção dos turistas o país. Diante disto, o governo coreano analisou seus turistas e constatou que cerca de 80% deles utilizam a internet e mídias sociais (*YouTube, Twitter, Facebook, TripAdvisor, Booking.com* etc.) para planejar e tomar decisões sobre suas viagens (KOO *et al.*, 2013).

Neste cenário onde internet e mídias sociais modificaram os comportamentos turísticos, a Organização de Turismo Coreano, *Korea Tourism Organization – KTO*, criou uma plataforma digital turística (www.visitkorea.or.kr) para expor atrações, eventos e possibilidades de turismo em seu país. E principalmente melhorar sua competitividade frente o crescimento exponencial desta indústria no mundo. O viés tecnológico do país começou a ganhar força no final dos anos oitenta quando a KTO passou a fornecer serviços de informações turísticas após a chegada da internet e lança a primeira plataforma turística em 1996 e a partir de 2000 o site passa a disponibilizar informações em outras línguas como meio para internacionalizar o turismo coreano.

Com a chegada dos serviços móveis em 2004 e o desenvolvimento dos sistemas de geolocalização, a plataforma foi incrementada e melhorou ainda mais seus serviços turísticos (KOO *et al.*, 2013). Desde então, a plataforma opera e representa um importante suporte tecnológico ao turismo coreano e vem melhorando a cada dia, pois passou disponibilizar informações turísticas em outras mídias sociais. O que gerou maior interação com turistas estrangeiros mediante troca contínua de mensagens e permitiu coletas constantes de *feedbacks* deles sobre o país, suas atrações e serviços.

Os avanços implementados pela KTO fizeram outras organizações públicas e privadas do país se interessarem pelo turismo e isto gerou novos projetos como festivais, eventos e programas de convenções. Esta união entre entidades governamentais para melhorar o turismo contribuiu em seu crescimento, gerou melhorias em sua gestão e na publicidade do país no cenário internacional, o que facilitou a entrada de eventos e convenções internacionais no país, crescimento de sua economia e geração de novos empregos (KOO *et al.*, 2013).

A proposta da Coreia do Sul é ilustrada na Figura 2 que apresenta seus três canais de interação: página na internet, redes sociais e aplicativos para smartphone.

A ideia principal do modelo é permitir que diversos usuários tenham acesso a informações detalhadas sobre aquilo que desejam conhecer do país, assim o destino oferece ao viajante um conjunto robusto de informações sobre o país, suas acomodações, festivais, atrações, eventos, gastronomia, roteiros etc. (KOO *et al.*, 2013). Além de proporcionar conexões interativas com outras mídias sociais permitindo que o turista navegue em diversas páginas como o *Facebook*, *Twitter* e utilize diversos aplicativos dos smartphones, e isto reforça o interesse do país na interconexão entre plataformas (KOO *et al.*, 2013).

Figura 2 - Modelo Coreano para DTI



Fonte: Adaptado de Koo *et al.* (2013).

A plataforma traz benefícios para DMOs citando-se a identificação de perfis dos viajantes, suas frequências de visita, tempo de estadia, preferências de acomodações, bairros e atrações mais visitadas, experiências vividas, dentre outras. Conhecimentos esses que contribuem para a estruturação de estratégias de marketing e gestão no país (KOO *et al.*, 2013).

Em conclusão, nota-se que a proposta da Coreia buscou identificar no meio internacional elementos que fomentassem o desenvolvimento de seu turismo, ato este percebido na criação de uma interconexão da plataforma coreana com outras mídias mundiais. Dentre estas, pode-se destacar o *TripAdvisor*, hoje uma das mídias do turismo mais utilizadas por viajantes no mundo, o que demonstra o fato do país estar aberto às novas tendências do turismo mundial.

2.1.3.3 Modelos de DTI Espanhóis

Aqui é apresentado dois dos principais modelos para conversão de destinos tradicionais em inteligentes, sendo o primeiro deles desenvolvido pela *Sociedad Estatal Española dedicada a la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* – SEGITTUR em 2013. Enquanto o segundo, *Destino Inteligente da Comunitat Valenciana* - DTI-CV, foi desenvolvido pelo *Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas* - IUIT da Universidade de Alicante no ano de 2014.

2.1.3.3.1 Modelo DTI da SEGITTUR

Alguns países influentes no turismo incorporam Destinos Turísticos Inteligentes em suas estratégias de política pública e a Espanha tem reconhecida liderança neste cenário ao longo das últimas décadas sendo uma das primeiras referências neste contexto (BLANCO, 2015). Diante disto e guiado por um projeto da Secretária de Estado do Turismo da Espanha e coordenado pelo então Subcomitê de Normalização de Destinos Turísticos da *Sociedad Estatal Española dedicada a la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* – SEGITTUR, o país deu início em 2012 à pesquisa e desenvolvimento de Destinos Turísticos Inteligentes.

Com o objetivo de melhorar a posição da Espanha no cenário turístico internacional, a SEGITTUR ficou responsável pelas implementações estabelecidas no Plano Nacional e Integral de Turismo - PNIT 2012/2016 de 22 de junho de 2012, o qual passou a adotar o conceito de DTI em uma de suas 28 medidas (SEGITTUR, 2013; 2015).

Em paralelo, a Associação Espanhola de Normalização e Certificação – AENOR iniciou a criação de duas normas para destinos turísticos - *UNE 178501* e *UNE 178502*, que tratam respectivamente do *Sistema Inteligente de Gestão de Destinos Turísticos* e dos *Indicadores e Ferramentas para Destinos Turísticos Inteligentes*. Entretanto, até a aprovação e publicação destas normas, a SEGITTUR ficaria responsável pela certificação de Destinos Inteligentes (BLANCO, 2015), fato este que propiciou a criação de um conceito de DTI e seus respectivos requisitos pela organização no ano de 2013. Após isto, a organização selecionou destinos considerados maduros no processo de reconversão e aqueles que estivessem interessados em participar e se tornarem inteligentes (BLANCO, 2015).

Para tornar-se inteligente, a SEGITTUR definiu que destinos e seus gestores deveriam criar ações que priorizassem quatro eixos fundamentais: a Inovação, Tecnologia, Acessibilidade e Sustentabilidade, sendo o eixo da Tecnologia considerado o sistema nervoso dos DTIs e o caminho pelo qual estes destinos alcançam seus objetivos. Ele é um eixo transversal e impacta diretamente nos demais que necessitam da tecnologia em menor ou maior proporção para atingir seus respectivos objetivos (SEGITTUR, 2013; 2015).

Este eixo busca atender às necessidades de turistas e residentes, proporcionar satisfação aos turistas, contribuir na inovação, competitividade e gestão do destino, otimizar o uso dos recursos e melhorar a experiência turística (DE SOUZA, 2018; MONTEIRO, 2018). Ele é dividido em dois grupos, o *Hardware* e o *Software*, sendo o primeiro responsável pela

comunicação e fluxo de informação e conhecimento no destino e o segundo responsável pelas tecnologias que auxiliam a gestão do destino. Dentre os elementos deste a serem utilizados nos destinos destaca-se Wi-Fi gratuito, dispositivos móveis, aplicativos móveis – *apps*, *QR Code*, *Big Data*, dados abertos, sistemas de geolocalização, mapeamento de vídeo, holografia, realidade aumentada, mídias sociais etc. (SEGITTUR, 2013; 2015).

O eixo da Inovação é considerado um dos elementos centrais da política de turismo espanhola e objetiva gerar valor para todos os *stakeholders* do destino e por meio deste eixo o governo espanhol busca reinventar seus destinos, tornando-os mais competitivos, inovadores e prontos para lidar com a forte concorrência presente no turismo (SEGITTUR, 2013; 2015).

Sua intenção é propiciar que destinos inteligentes identifiquem e desenvolvam novas fontes para vantagem competitiva que permitam a diferenciação de seus serviços e produtos turísticos quando comparados à concorrência. Para isto, o eixo explana a importância do conhecimento sendo ele fator chave para este tipo de destino e elemento base da inovação (SEGITTUR, 2013; 2015).

O terceiro eixo, da Acessibilidade, compromete-se com a reestruturação de todos os espaços do destino tornando-o o mais acessível possível para todo e qualquer viajante, bem como seus moradores. Ele prioriza a eliminação de quaisquer elementos que dificultem a acessibilidade dos turistas e residentes a qualquer espaço ou informação existente no destino (SEGITTUR, 2013; 2015).

O eixo da Sustentabilidade prioriza as vertentes da Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Cultural. Assim, ele busca garantir o crescimento de seu espaço pelo equilíbrio entre estas três vertentes onde os responsáveis pelos destinos devem priorizar o aumento da qualidade de vida dos residentes, a melhoria da experiência turística e a proteção do meio ambiente. Assim, medidas e ações público-privadas devem ser tomadas para manter e buscar este equilíbrio constantemente (SEGITTUR, 2013; 2015).

De acordo com a Norma *UNE 178501* da Associação Espanhola de Normalização e Certificação – AENOR do ano de 2016 (AENOR, 2016), que regulamenta requisitos para um Sistema de Gestão de Destinos Turísticos Inteligentes, estes quatro eixos proporcionam diversos benefícios para destinos inteligentes com destaque para:

- Maior competitividade e melhor posicionamento do destino no turismo;
- Melhoria da experiência turística antes, durante e depois da viagem;
- Aumento da qualidade de vida dos residentes;

- Criação de sinergias no destino com base em uma estratégia comum;
- Eficiência na gestão ao incorporar inovação e ferramentas tecnológicas como fator chave;
- Melhoria da acessibilidade universal no destino, em suas atividades e atrações;
- Melhoria da sustentabilidade ambiental, sociocultural e econômica;
- Melhoria da conectividade entre pessoas, empresas, serviços e destinos.

Para implementar o modelo da SEGITTUR, inicialmente destinos devem conhecer sua realidade realizando para isto um diagnóstico atual de sua situação que permitirá a elaboração de um relatório de avaliação que demonstra a realidade do destino frente os eixos fundamentais de um DTI (AENOR, 2016; SEGITTUR, 2015).

Segundo a SEGITTUR (2015), o diagnóstico inicial do destino deve:

- Segmentar serviços prestados, quem os oferece, qual modelo de gestão é utilizado, qual o custo disto e quais tecnologias são aplicadas no destino;
- Avaliar serviços de TIC do destino quanto a sua eficiência e identificar quais elementos afetam e facilitam seu desenvolvimento;
- Localizar principais barreiras regulatórias, técnicas ou regulamentares que impedem a conversão do destino em inteligente;
- Identificar aspectos diferenciais de cada destino em análise pretende ofertar a seus turistas.

É importante destacar que a implementação do modelo em cada destino ocorre de modo distinto frente suas características próprias o que torna essencial o diagnóstico inicial, pois irá definir o quão apto o destino está para ser inteligente. Com o relatório inicial, cria-se um plano de ação denominado Plano Diretor que deve conter uma política de gestão para o destino e estabelecer objetivos, metas e planos de atividades a serem executados, sendo estes planos relacionados aos eixos fundamentais.

Para executar o Plano Diretor é necessário que haja colaboração entre redes privada-privada, pública-pública e pública-privada do destino e o envolvimento da sociedade civil, moradores e turistas (AENOR, 2016). Em decorrência disto, faz-se necessário a criação de uma comissão ou órgão que coordene o projeto e englobe membros de diversas áreas do destino como os setores públicos e privados. Deste último, a SEGITTUR (2015) enfatiza que

se deve priorizar empresas que tenham contato direto com turistas ou sejam responsáveis pela criação de experiências para eles.

A cooperação entre setor público-privado e a sociedade é essencial para não gerar projetos tendenciosos, assim, todo e qualquer destino inteligente deve (SEGITTUR, 2015):

- Ter uma equipe do governo apta a tomar decisões agilmente e sem medo de mudanças, que busque continuamente a sinergia com o setor privado;
- Integrar todos os atores na tomada de decisões e estar aberto à novas ideias;
- Tornar transparente toda informação gerada e disponível para consulta;
- Preservar a privacidade do turista e seus dados, e só disponibilizá-los quando autorizados por estes de modo a melhorar sua experiência;
- Ter infraestruturas que funcionem bem ao longo do tempo (comunicações, energia, conectividade, mobilidade, saneamento, dentre outras);
- Manter em operação e em excelentes condições toda sua estrutura;

De modo compilado, o Quadro 5 apresenta um conjunto de diretrizes estabelecidas pela *Sociedad Estatal Española dedicada a la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* para cada um dos eixos fundamentais dos Destinos Turísticos Inteligentes.

Quadro 5 - Diretrizes para DTI no modelo da SEGITTUR

Eixo	Subclasse	Diretrizes
Inovação		<ul style="list-style-type: none"> - Não focar apenas em tecnologia; - Melhorar ou criar processos, produtos ou serviços, métodos de marketing, modelos de negócios, formas de organização pública ou privada, dentre outros, no âmbito do turismo e da cidade; - Melhorar continuamente a eficiência, rentabilidade e competitividade do destino no âmbito do turismo e da cidade.
Tecnologia	Melhorar a Experiência Turística	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estratégias para promoção online do destino, empresas turísticas, hotéis e atividades complementares (transporte, por exemplo); - Criar páginas em diversas línguas; - Desenvolver estratégias para redes sociais; - Desenvolver conteúdos experienciais para turistas embasadas em aplicações móveis, realidade aumentada, <i>QR Code</i>, <i>Videomapping</i>, dentre outras; - Criar cartões turísticos inteligentes para turistas; - Implementar redes Wi-Fi gratuitas em todo o destino;
	Conhecer o Comportamento do Turista	<ul style="list-style-type: none"> - Automatizar o processo de coleta de dados por dispositivos móveis para análise de satisfação posterior; - Aplicar sensores e monitorar a atividade turística por meio de dados abertos e <i>Big Data</i>; - Desenvolver plataformas de dados abertos para uso

		<p>dos setores público e privado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver sistemas de inteligência turística para conectar várias bases de dados (mobilidade dos usuários, uso de cartões de crédito, análise de humor nas redes sociais, relato de experiências nas mídias, dentre outros).
	Cuidar do Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar sensores e Georreferenciamento para melhorar a eficiência do processo de coleta de resíduos em tempo real; - Aplicar sensores em parques e jardins para controle de irrigação.
Acessibilidade		<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar se o destino pode ou não ser promovido como acessível; - Implementar plano abrangente de acessibilidade turística; - Formar profissionais relacionados ou não com o turismo para lidar com acessibilidade; - Criar espaços com informações turísticas para pessoas deficientes (áudio, visual, física, dentre outras); - Implementar plano de comunicação para potenciais clientes do turismo acessível; - Adaptar portais e aplicativos da web às diretrizes de acessibilidade; - Tornar informações turísticas acessíveis a todos; - Adaptar sinalização dos destinos; - Adaptar transporte público e privado e suas respectivas estações;
Sustentabilidade	Ambiental, Economia e Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar metas com objetivos econômicos, socioculturais e ambientais; - Tomar decisões de modo participativo e inclusivo; - Aumentar a qualidade de vida dos moradores; - Aumentar a qualidade da estadia do turista; - Manter a qualidade do meio ambiente para todos (turistas, moradores); - Aumentar a rentabilidade econômica da atividade turística;

Fonte: SEGITTUR (2015).

Com estas diretrizes, destinos candidatos a se tornarem inteligentes já possuem um conjunto de elementos que podem contribuir para que suas ações, previstas no Plano Diretor a ser desenvolvido e que sejam convergentes com os pilares fundamentais de destinos inteligentes propostos pela SEGITTUR.

Dentre os destinos que aplicaram o modelo proposto pela SEGITTUR, a maioria deles pertencem à comunidade espanhola destacando-se *Marbella, Las Palmas (Baleares), Palma de Mallorca, El Hierro e La Gomera (Canárias), Casteldefels (Cataluña), Haro (La*

Rioja), *Badajoz*, sendo a ilha *El Hierro* considerada a primeira Ilha Inteligente do mundo. Fora do território espanhol, o modelo foi implementado no destino de *Elvas*, no território português como expansão do modelo espanhol a nível internacional (DE SOUZA, 2018).

De modo geral, os programas pilotos nos destinos supracitados tiveram suas ações de aplicação embasadas no mapa conceitual proposto pela SEGITTUR que apresenta passos e elementos associados à implementação da proposta para conversão de destinos e os principais resultados esperados com a proposta, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Mapa Conceitual da SEGITTUR

MAPA CONCEITUAL			
REQUISITOS	Sustentabilidade	Viabilidade Econômica	Colaboração Pública-Privada
MISSÃO	Converter um DT em DTI		
ALAVANCAS	Inovação	Tecnologias	
RESULTADOS	Competitividade Empresarial e Pública	Qualidade da Experiência	Qualidade de Vida dos Residentes
IMPACTOS	Eficiência	Emprego	
	Renda	Qualidade de Vida	
AGENTES	Administração Pública	Empresa Privada	Entidades do Entretimento

Fonte: Adaptado da SEGITTUR (2015) (tradução nossa).

Pelo mapa, os destinos devem atender requisitos mínimos para sua conversão como sustentabilidade, viabilidade econômica e colaboração entre entidades públicas e privadas. O alinhamento das ações a desenvolver nos destinos com estes requisitos é primordial para a conversão dos destinos com destaque à colaboração entre estas entidades, bem como o envolvimento da população local e seus turistas.

O mapa demonstra ainda a importância dos quatro eixos no processo de conversão de destinos tradicionais em destinos inteligentes, sendo a Sustentabilidade um requisito necessário aos destinos candidatos. Enquanto a Inovação e Tecnologia são vistos como alavancas para suporte a todo o processo de conversão e a Acessibilidade, não presente no mapa, está implicitamente contida nos resultados esperados, especialmente na busca por qualidade de vida dos residentes e nos impactos que a conversão pode proporcionar.

Um dos resultados alcançados por destinos inteligentes é a melhoria da qualidade da experiência turística, denominadas experiências inteligentes, que necessitam de um espaço inovador dotado de tecnologias que contribuam para este fim. Em conclusão, nota-se que o atendimento dos requisitos, uso das alavancas e os resultados esperados impactam no alcance

do terceiro objetivo dos destinos inteligentes, a melhoria da competitividade das empresas e do próprio destino.

2.1.3.3.2 Modelo DTI da Comunidade Valenciana

O Modelo para destinos inteligentes da Comunidade Valenciana, DTI-CV, é do Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas - INVAT.TUR e foi desenvolvido pelo Instituto Universitário de Investigações Turísticas – IUIT da Universidade de Alicante em 2014 (DE SOUZA, 2018). O INVAT.TUR é um centro ligado à Agência Valenciana de Turismo e representa um dos principais eixos para melhoria da competitividade e sustentabilidade e busca adaptar destinos e sua gestão às novas tendências do turismo (THINKTUR, 2016).

Assim como o modelo da SEGITTUR, o Valenciano se embasa nos preceitos das cidades inteligentes e adota delas elementos fundamentais para proposição de destinos inteligentes, destacando a Economia, Sociedade, Governança, Mobilidade, Ambiente e Qualidade de Vida (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016). Com bases nestes elementos, o DTI-CV definiu mais de setenta indicadores para destinos inteligentes sendo isto uma das principais diferenças dele quando comparado à proposta da SEGITTUR, que não apresenta indicadores.

O DTI-CV também possui eixos fundamentais e inter-relacionados à gestão dos destinos sendo eles Governança, Sustentabilidade, Conectividade e Sensorização, Sistemas de informação e Inovação. Em uma análise comparativa ao modelo espanhol nota-se que os eixos dos dois modelos se correlacionam, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Comparativo dos eixos fundamentais dos modelos espanhóis

Modelo SEGITTUR	Modelo DTI.CV
	Governança
Sustentabilidade	Sustentabilidade
Acessibilidade	
Inovação	Inovação
Tecnologia	Sistemas de Informação
	Conectividade e Sensorização

Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto Valenciano a Governança está relacionada ao planejamento estratégico do destino e as decisões a serem tomadas que contribuam na conversão dele e isto faz Del Chiappa e Baggio (2015) destacarem que neste eixo, a Gestão do Conhecimento e a

aprendizagem é considerada uma das principais dimensões associadas à Governança dos destinos. Enquanto Ivars-Baidal *et al.* (2016) salientam que a importância dela reside no fato de que se tornar inteligente é um processo planejado e não apenas uma transformação rápida.

No Quadro 7, a Governança não tem relação direta com eixos do modelo espanhol, porém, o diagnóstico inicial que a SEGITTUR realiza nos destinos para identificar pontos positivos e negativos à conversão em inteligentes e sua futura gestão é aqui considerado um elemento necessário para governança do destino. Logo, esta correlação, mesmo que indireta, é percebida nos modelos.

As duas propostas têm a Sustentabilidade como eixo demonstrando correlação direta entre eles, sendo que no DTI-CV o destino deve desenvolver iniciativas para melhorar sua imagem e posicionamento e promova uma gestão mais racional e eficiente de seus recursos. A Acessibilidade da SEGITTUR foi incorporado no DTI-CV no eixo da Sustentabilidade, pois segundo Ivars-Baidal *et al.* (2016), o desenvolvimento de destinos acessíveis a todos os torna diretamente sustentáveis.

No eixo da Conectividade e Sensorização, Ivars-Baidal *et al.* (2016) salientam a importância da internet e uso de sensores diversos em todo o destino como meio de coleta de informações turística, assim como o uso dos dispositivos móveis e aplicativos como ricas fontes para alimentação do sistema inteligente do destino.

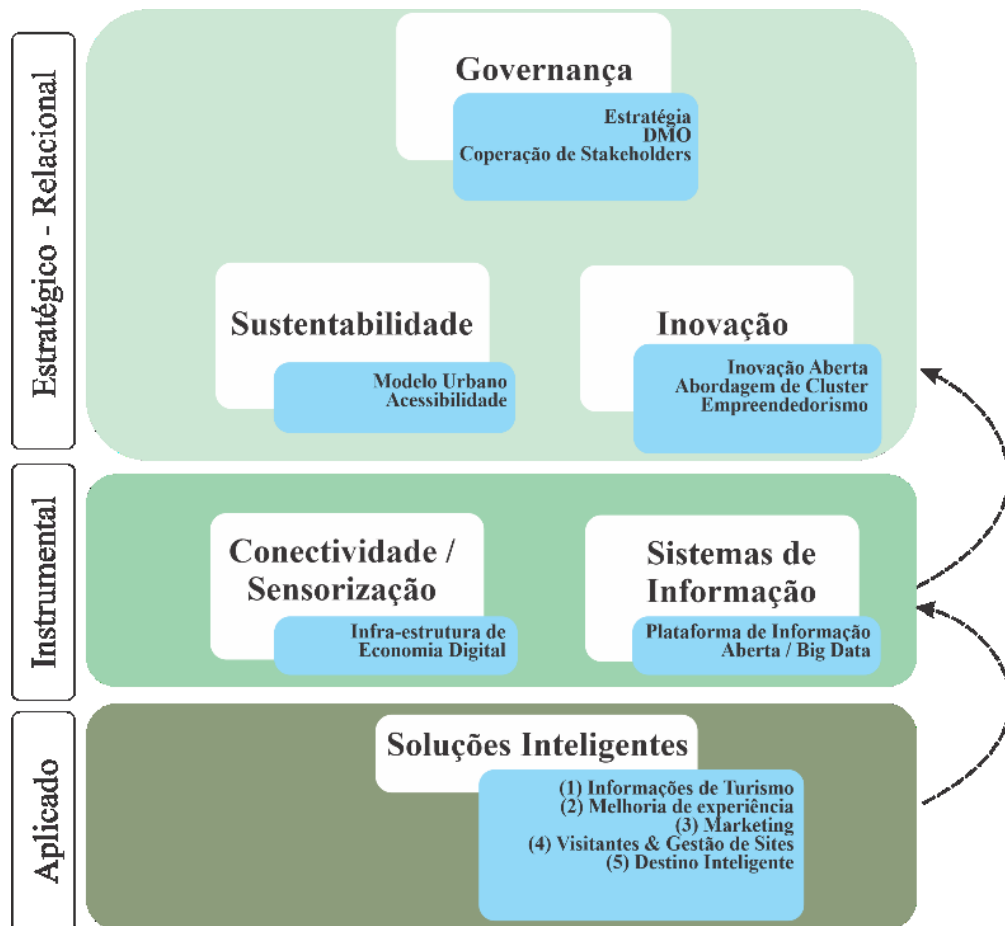
No eixo dos Sistemas de Informação, a Comunidade Valenciana acredita que DTIs devem disponibilizar aos turistas serviços online ao longo das fases de sua viagem (antes, durante e depois). Para isto, os dispositivos móveis e sensores salientados no eixo da Conectividade e Sensorização são essenciais para que os sistemas inteligentes gerenciem melhor todo e qualquer dado, informação e conhecimentos dos clientes, como por exemplo, suas experiências. Estes dois últimos estão intrinsecamente relacionados ao eixo da Tecnologia do modelo SEGITTUR que priorizam o emprego de novas tecnologias no destino para melhorar experiências, qualidade de vida dos moradores e o meio ambiente.

O eixo da Inovação da Comunidade Valenciana assemelha-se muito com a SEGITTUR pois ambos buscam desenvolver espaços inovadores, logo, almejam criar verdadeiros sistemas embasados na Inovação Aberta onde a participação ativa de empresas e órgãos público-privados, centros de pesquisa e gestores é essencial e formam a Tríplice Hélice da Inovação (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016; 2017). Todos os cinco eixos do Modelo DTI-CV proporcionam benefícios e soluções inteligentes para destinos que os aplicam e

foram separados em três níveis hierárquicos por seus criadores, conforme ilustrado na Figura 3.

O primeiro nível hierárquico do modelo apresenta os eixos da Sustentabilidade, Inovação e Governança que estão diretamente relacionadas a questões estratégicas do destino. Já o segundo apresenta característica mais tática explorando possíveis TICs que auxiliem o destino em todo o seu desenvolvimento com ênfase nos eixos da Conectividade/Sensorização e Sistemas de Informação. O último nível se volta para a soluções inteligentes e suas aplicações no destino, ou seja, podem representar um conjunto de aplicações e soluções desenhadas e baseadas nas experiências e informações coletadas dos clientes e tendo o nível instrumental como suporte para esta coleta e análise.

Figura 3 - Modelo sistêmico de DTI da Comunidade Valenciana



Fonte: Adaptado de Ivars-Baidal *et al.* (2017) (tradução nossa).

Estas soluções podem ser vistas ainda como ideias e oportunidades que gestores e organizações ligadas ao turismo local consigam desenvolver mediante a análise dos dados,

informações e conhecimentos dos clientes. Tem-se então que a ideia do modelo Valenciano é integrar os três níveis de modo que as ações definidas em cada um deles sejam reverberadas aos demais e o destino possa se desenvolver e torne-se inteligente.

De acordo com Ivars-Baidal *et al.* (2017, p. 5), estes domínios representam respectivamente:

- Informações turísticas: são informações disponíveis em qualquer hora, lugar e dispositivo que influenciam o ciclo de viagem e cria um formato de relacionamento entre turista/destino por meio do conteúdo gerado pelo usuário e pela interação contínua entre eles nas redes sociais;
- Aprimoramento da experiência: é melhoria das experiências e seu enriquecimento usando diferentes tecnologias no destino que aumentam as possibilidades para co-criação e personalização de serviços;
- Marketing: as informações disponíveis em tempo real possibilitam avanços consideráveis em direção a um marketing mais personalizado e gerido pelos DMOs e provedores de serviços/produtos turísticos;
- Administração de visitantes e site: trata-se de acompanhar o turista em sua estadia, por meio de sensores espalhados no destino, por exemplo. De modo a garantir a qualidade da experiência e a gestão sustentável do espaço ou atração turística, tornando-as inteligentes;
- Inteligência de destino: o uso massivo de sites, redes sociais, aplicativos móveis e outras tecnologias fornecem grande quantidade de dados, informações e conhecimentos que podem ser cruzados com outras variáveis relacionadas à experiência turística e geram novos conhecimentos que tornam o destino e sua gestão inteligentes.

O modelo Valenciano demonstra como o uso de soluções inteligentes pode melhorar e impulsionar a gestão e competitividade de destinos inteligentes e explana a importância da Governança neste cenário. Além de apresentar um conjunto de indicadores que auxiliam no monitoramento e conversão de destinos em inteligentes (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016; 2017).

Outro ponto a destacar é que os domínios da gestão turística demonstram a importância que a *Big Data* e o emprego das TICs representam na gestão destes destinos inseridos no turismo inteligente do século XXI, onde a melhoria da experiência e a qualidade de vida dos residentes são elementos importantes a ser destacar (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016; 2017).

2.1.3.4 Um breve comparativo dos modelos de DTI

Dentre as diferenças entre os modelos nota-se que os da Coreia do Sul e China são focados em tecnologia para melhorar a experiência turística, sendo que o coreano mais preocupa com a integração de sua plataforma com outros meios tecnológicos como as redes sociais, por exemplo. Enquanto o chinês preocupa-se com a criação de uma infraestrutura tecnológica própria que suporte inovação turística em seu país.

Nos modelos espanhóis nota-se um contexto mais amplo ao apresentarem visões sistêmicas para conversão dos destinos em inteligentes, o que não significa dizer que eles não abordem o contexto tecnológico. Pelo contrário, a tecnologia é considerada por eles a base para o desenvolvimento do turismo e destino mediante Inovação, Sustentabilidade, Competitividade, Acessibilidade e Governança.

Quanto às semelhanças, nota-se que todos os modelos demonstram a importância que dados abertos, *Big Data* e mídias sociais representam para destinos inteligentes no que tange sua gestão turística, melhoria da qualidade de vida dos residentes e experiência. Esta semelhança demonstra que a tecnologia ocupa lugar de destaque em todos os modelos, sendo um elemento crucial para os demais eixos e propósitos de um Destino Turístico Inteligente.

Neste sentido, Ivars-Baidal *et al.* (2017) reforçam que a tecnologia avançada ou convencional é característica diferenciadora destes destinos ao permitir a criação de plataformas tecnológicas que conectem interativamente *stakeholders* por meio de dispositivos diversos, que por sua vez, auxiliam na criação de experiências turísticas em tempo real. Tem-se então que DTI não é um fim, mas sim um quadro para adaptar a gestão do turismo à economia digital que o setor está inserido onde inovação e conhecimento devem ser reforçados paulatinamente (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016).

O uso das tecnologias para gerar experiências e melhorar a gestão turística e dos recursos é o cerne destes destinos e uma das três camadas necessárias para o turismo inteligente. No entanto, os autores reforçam que o aspecto fundamental do turismo é a integração entre tecnologias com infraestrutura física do local. Sendo essencial identificar quais delas contribuem na geração de DTIs pois é amplo o leque de opções disponíveis no mercado e na literatura (GRETZEL *et al.*, 2015).

Entretanto, a análise dos modelos demonstra que independente da tecnologia que se empregue nestes destinos, a Computação em Nuvem, a Internet das Coisas - IoT e os Sistemas de Serviços de Internet são essenciais e imprescindíveis, estando presentes em todos os modelos analisados (GAJDOŠÍK, 2019; KOO *et al.*, 2016; GRETZEL *et al.*, 2015; SEGITTUR, 2015; WANG *et al.*, 2013; BOES *et al.*, 2016; LIBERATO *et al.*, 2018).

Paralelo a isto, a *ThinkTur*, uma Plataforma de Turismo Tecnológico da Espanha que objetiva criar um ecossistema com empresas, destinos, fornecedores turísticos e entidades de pesquisa para promover a competitividade no turismo inteligente por meio da difusão e implementação de tecnologia, inovação e sustentabilidade. Em parceria com a INVAT.TUR, apresentam outras tecnologias que auxiliam destinos inteligentes em seus objetivos. Dentre elas destaca-se o Marketing digital, o Ambiente móvel, a Realidade virtual/imersiva, o *Transmarketing*, o Processamento de linguagem natural, a *Gamification*, os Sistemas de Personalização, a Impressão 2D/3D, a *Big data* e Dados Abertos (THINK.TUR, 2016). Destas, Monteiro (2018) salienta que a *Big Data* se destaca no turismo inteligente, especialmente pela crescente difusão da internet que mudou o modo de consumo, produção e comercialização neste setor.

Em adição, pesquisas na Comunidade Valenciana relevam que nos últimos anos o uso da internet no planejamento de viagens superou o uso de agências de viagens e os destinos que disponibilizam experiências de seus turistas nas mídias sociais se destacam frente àqueles que não o fazem (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016). Portanto, gestores que usam *Big Data* como fonte de informações e conhecimentos de seus turistas para auxiliar suas tomadas de decisão tendem a ser mais competitivos (THINK.TUR, 2016).

Contudo, a implementação de dados abertos e aplicação de técnicas associadas à *Big Data* ainda é um grande desafio para DMOs, mas vêm ganhando cada dia mais espaço e importância. Pois segundo pesquisa recente feita por Gajdošík (2019) em diversos destinos, tanto turistas quanto gestores empregam diversas ferramentas tecnológicas ao longo das fases da viagem (busca, reservas, experiências e pós-experiência) para obter conhecimento sobre destinos e turistas, respectivamente.

O autor reforça que para planejar suas viagens, os turistas analisam dados abertos disponíveis em portais de viagens, *Google* e mídias sociais turísticas (*TripAdvisor*, *Trivago*, *Booking.com*, dentre outras). E no momento da decisão de viagem buscam experiências vividas por outros turistas ao analisar seus relatos, revisões, avaliações e opiniões publicadas nas mídias sociais turísticas e em redes sociais (*Twitter*, *Instagram*, *Facebook* etc.). em

adição, tem-se ainda que estes turistas consideram o compartilhamento de suas experiências nas mídias como parte de sua própria experiência (GAJDOŠÍK, 2019).

Do lado dos gestores, constata-se o uso das mesmas mídias e redes para coletar o máximo de conhecimento possível dos turistas e Gajdošík (2019) enfatiza que elas fornecem principalmente conhecimentos qualitativos dos turistas, como preferências, experiências e críticas. As quais podem ser explorados por tecnologias associadas à *Big Data* como *Web Scraping*, *Data Mining*, *Web Mining*, *Text Mining* dentre outras.

Em complemento, Del Chiappa e Baggio (2015) destacam que as mídias facilitam a coleta de conhecimentos explícitos dos viajantes (experiências, preferências, hábitos, histórico de compra e consumo), ou seja, elas entregam a DMOs conhecimentos explícitos dos clientes que representam aquilo que está em seu interior como conhecimento tácito e de difícil captura e análise. A explicitação dos conhecimentos pelos turistas tende a facilitar a cooperação e intercâmbio de conhecimentos entre *stakeholders* e promover uma gestão inteligente baseada no conhecimento (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017).

Em conclusão, constata-se que todos os modelos analisados priorizam o turista e metade deles os moradores também, sendo a entrega de experiências e sua consecutiva melhoria um ponto comum a eles. Assim como o fato desta pesquisa adotar os modelos de DTI espanhóis, SEGITTUR e INVAT.TUR, como base para desenvolvimento do framework, especialmente ao buscar conhecer suas ferramentas, métodos e técnicas relacionadas com as experiências turísticas e os principais atores envolvidos.

Isto se justifica no fato do framework considerar a experiência turística um ciclo composto por três fases que se iniciam antes da viagem, quando o viajante planeja e sonha com aquilo que quer vivenciar; durante, quando as experiências propriamente ditas são vividas mediante interações com o destino e seus elementos; e após, com a publicação dela nas mídias e redes sociais como forma de completar seu ciclo experiencial. Em adição, os modelos espanhóis apresentam processos sequenciais que auxiliam a transição de destinos tradicionais em inteligentes ou mesmo a manutenção e melhoria daqueles já inteligentes. Conhecer estes processos auxiliou o autor na criação do framework da tese, especialmente em suas etapas iniciais.

2.1.3.5 Destinos Turísticos Inteligentes no Brasil

No cenário nacional nota-se que pesquisas sobre Destinos Turísticos Inteligentes ainda é inicial, argumento refutado por Cacho *et al.* (2016) ao atestarem a falta de pesquisas científicas sobre iniciativas DTIs em países da América Latina. Como contribuição neste campo de pesquisa, estes autores buscam auxiliar a transição de um destino turístico tradicional para um destino inteligente ao analisar os resultados gerados por um guia turístico móvel denominado *Find Natal*.

Trata-se de um aplicativo de cidades inteligentes que busca aprimorar a experiência de um viajante que está na cidade fornecendo tecnologias para coletar, processar, compartilhar, armazenar e analisar informações turísticas visando ajudar gestores turísticos a conhecer melhor o comportamento de seus turistas. Ele foi desenvolvido pela *Metropole Digital Institute*, Instituto Metr pole Digital – IMD como uma das iniciativas para tornar a cidade de Natal no Rio Grande do Norte uma cidade inteligente por meio de um consórcio (Consórcio Cidade Inteligente de Natal) que inclui centros de pesquisa, universidades, governo da cidade e parceiros industriais (CACHO *et al.*, 2016).

Por meio de um estudo de caso, os autores avaliaram a viabilidade da aplica o do *Find Natal* no período dos jogos da Copa do Mundo de 2014, momento em que ele foi colocado em execu o. Dos resultados iniciais identificados, a pesquisa destaca a contribui o que o aplicativo pode proporcionar a DMOs especialmente ao monitorar o comportamento dos turistas em tempo real, identificando locais de aglomera es, pontos turísticos mais visitados, dentre outras informa es (CACHO *et al.*, 2016).

Em Gomes *et al.* (2017),   analisado o modo como o conceito DTI e seus elementos são compreendidos por DMOs no estado do Paraná ao se identificar o papel que as TICs possuem nos destinos, se os preceitos de destinos inteligentes são utilizados por estes gestores e se eles entendem realmente o conceito de DTI. Para tanto, os autores coletaram informa es junto a 76 municípios paranaenses por meio de questionários obtendo ao final um panorama da visão de DMOs deste estado.

Dentre alguns dos resultados, eles constatam que os gestores estão abertos ao novo cenário do turismo mundial ao aceitarem bem os pressupostos dos destinos inteligentes e conseguem vislumbrar sua importância para a competitividade de seus destinos. Porém, os gestores relatam uma série de empecilhos que impossibilitam ou dificultam a conversão destes destinos em destinos inteligentes ou o desenvolvimento de iniciativas para tal. Dentre

elas, destacar a falta de estratégias bem definidas que corroborem com estes propositivos para conversão em destinos inteligentes e a limitação orçamentária (GOMES *et al.*, 2017).

Em Santos-Júnior *et al.* (2017) buscou-se analisar o processo de governança do turismo por meio da e uso das TICs como fatores importantes para o desenvolvimento de DTIs. Diante disto, a pesquisa foi realizada junto a DMOs da cidade de Florianópolis, donde constatou-se que tanto o uso das TICs quanto da inovação são elementos que colaboram com o desenvolvimento do turismo inteligente na cidade e por conseguinte em sua governança.

Atrelado a isto, a pesquisa obteve um conjunto de sugestões embasadas nas visões e experiências dos gestores entrevistados que contribuem para uma boa governança da cidade como um destino inteligente. Dentre elas, é citado a necessidade de uma maior integração e troca de conhecimentos entre atores do destino de modo a criar um ambiente cooperativo e confiável que fomente o desenvolvimento de projetos inovadores para o destino (SANTOS-JÚNIOR *et al.*, 2017).

Ao analisar a importância das mídias sociais para a gestão turística, Thomaz *et al.* (2017) estruturam um processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxiliar DMOs na gestão de destinos turísticos. Neste sentido, os autores aplicam o processo criado nas cidades de Curitiba e Foz do Iguaçu no estado do Paraná e identificam aquilo que é falado sobre os destinos (seus produtos/serviços turísticos, atrações, organização etc.) por turistas em três mídias sociais, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube*.

Por meio da pesquisa, os autores constataam a importância da coleta, análise e uso daquilo que é publicado por turistas nestas mídias permite que gestores adquiram informações e conhecimentos essenciais para a gestão de seus destinos, melhorem seu processo de tomada de decisão e adquiram mais vantagem competitiva (THOMAZ *et al.*, 2017). Constatações estas que corroboram com os principais argumentos presentes na literatura ao se analisar destinos inteligentes e o uso que eles fazem das TICs para se desenvolverem.

Em Dos Santos e Gândara (2016), os autores propõem a aplicação de onze dos indicadores presentes no modelo DTI-CV proposto pela Comunidade Valenciana na cidade de São Luís no estado do Maranhão e considerado um destino turístico histórico-cultural. A ideia da pesquisa é que estes onze indicadores distribuídos em categorias contribuam para a conceituação e referência de um destino turístico inteligente de caráter histórico-cultural e tornando-os mais competitivos no mercado mundial.

Baseado nas mudanças que vem ocorrendo no turismo mundial, especialmente quanto à mudança de comportamento dos turistas e os novos conceitos, preceitos e diretrizes associados ao turismo inteligente, como é o caso dos DTIs. Monteiro (2018) realiza uma pesquisa na cidade do Rio de Janeiro para descrever como ela vem se articulando para realizar sua transição de um destino tradicional para um destino turístico inteligente.

O trabalho constatou que o destino não possui propostas efetivas direcionadas à transformação da cidade em um destino inteligente, contudo, foram identificados processos menores que buscam contribuir para este fim no futuro. Sendo um deles relacionado ao SEBRAE e baseado nos conceitos dos DTI e busca unir, empoderar e capacitar empreendedores das médias e pequenas empresas prestadoras de serviços turísticos no destino (MONTEIRO, 2018).

Ao avaliar as percepções de um DMO de Natal/RN e perspectivas que este destino possui frente os preceitos dos destinos inteligentes, Mendes Filho *et al.*, (2019) constata que o destino ainda dá seus primeiros passos na transição para ser inteligente. De acordo com os resultados da pesquisa, o destino desponta no cenário brasileiro quanto às ações para se tornar um DTI, especialmente por seus gestores e órgãos municipais e estaduais estarem focados em tornar Natal tanto uma cidade quanto um destino inteligente.

Isto se justifica no atual Programa Natal Cidade Inteligente e Humana estruturado pela cooperação entre a Prefeitura de Natal, o Instituto Metr pole Digital – IMD e a Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas. No entanto, os autores reiteram que a transformação de Natal em destino inteligente ainda depende de muitos esforços, dentre eles uma maior integração entre setores governamentais para constituir um ambiente colaborativo mediante auxílio das TICs para a gestão do turismo e do destino de um modo geral (MENDES FILHO *et al.*, 2019).

Ao considerar as diversas mudanças que sendo percebidas no turismo, Garcia *et al.* (2016) salientam que   imprescindível a ado o de novas ideias e modelos que contribuam para o desenvolvimento do turismo e dos destinos. Neste sentido, os autores propõem a cria o de um modelo de Sistema de Gestão de Destinos Turísticos Inteligentes como um instrumento que auxilie tanto a gestão quanto a implementa o de políticas de inova o no turismo por meio da participa o dos stakeholders. Como resultado, a pesquisa espera identificar um conjunto de boas práticas de políticas de inova o para destinos turístico e contribuir na constru o de um conjunto de indicadores para destinos turísticos inteligentes (GARCIA *et al.*, 2016).

Com foco na competitividade dos destinos turísticos inteligentes e ao considerar o tema DTI emergente no Brasil, De Souza (2018) desenvolve um modelo de avaliação da competitividade de DTIs que pode ser empregado como referência para a criação de políticas públicas e estratégias de turismo de uma localidade. Denominado de Modelo Sinérgico de Competitividade de Destino Turístico Inteligente – MSCompDTI, ele é composto por oito dimensões e 88 indicadores para Destinos Turísticos Inteligentes voltados à análise da competitividade, sendo estas dimensões: Atrativos Turísticos e Condições da Oferta; Condicionantes Competitivos e Sociais do Entorno Urbano; Turismo Acessível; Governança e Gestão Estratégica; Inovação; Demanda e Impacto Econômico; Sustentabilidade e Meio Ambiente; Tecnologia de Informação e Comunicação, Marketing e Sistema de Informação.

Estas são algumas das pesquisas identificadas a nível nacional que exploram o contexto dos Destinos Turísticos Inteligentes no cenário brasileiro e delas pode-se constatar a ausência de pesquisas que lidem diretamente com a experiência turística em destinos inteligentes ou busquem construir artefatos (modelos e frameworks) que auxiliem sua gestão.

Contata-se ainda que apenas De Souza (2018) apresenta a construção de um artefato relacionado ao contexto de Destino Turísticos Inteligentes. Fato este que reitera a contribuição desta tese neste cenário ainda emergente no país e reforçado por De Souza (2018). Não obstante, o fato de DTI ser um tema emergente é comprovado ao se constatar nas pesquisas identificadas que a mais antigas delas é do ano de 2016.

Na sequência, as próximas seções apresentam uma discussão acerca de Experiência do Consumidor e Experiência Turística como caminho para melhor compreender esta última. Após, a última seção deste capítulo discute o Conhecimento do Cliente e seus modelos/frameworks de gestão que serviram de base para construção do framework.

2.1.4 Experiência dos consumidores

A economia mundial mudou consideravelmente nos últimos anos deixando de ser baseada nos serviços para se basear nas experiências (PINE; GILMORE, 1998, 1999). Isto se deve principalmente pela mudança de comportamento dos consumidores contemporâneos que buscam além de serviços eficientes, experiências envolventes, robustas, convincentes e

memoráveis (GILMORE; PINE, 2002). Isto torna a dimensão experiencial um conceito-chave na gestão dos serviços, inovação, marketing e áreas correlatas (FERNANDES; PINTO, 2019).

Estas mudanças afetaram também o modo como empresas passam a obter diferenciação competitiva e fidelização de seus clientes (PALMER, 2010). Um exemplo clássico disto é o caso de sucesso da Starbucks que remodelou seu modo de servir café, suas interações com funcionários e destes com os clientes, bem como todo seu ambiente físico para produzir valor sensorial, afetivo, social e relacional aos clientes mediante entrega de experiências memoráveis (HWANG; SEO, 2016).

Pines e Gilmore (1998) foram os pioneiros nos estudos da Economia da Experiência ao perceberem que clientes compram produtos e serviços baseados em aspirações emocionais, sensoriais e hedônicas. Os autores concluem que o objetivo principal do consumo não é produto ou serviço em si, mas sim o modo como os clientes experimentam todo o processo de compra e vivência da experiência, passando pelas fases da aquisição, integração e alcance de suas aspirações pós consumo/uso do produto/bem (PINES; GILMORE, 1998). Para Oh *et al.* (2007) estes estudiosos propuseram a economia da experiência como um paradigma emergente para melhorar o desempenho dos negócios em uma ampla gama de indústrias, incluindo o turismo e hospitalidade.

Diante disto, a experiência dos consumidores passa a ser uma estratégia para criar valor, satisfação, diferenciação, melhoria da imagem, lealdade e o boca-a-boca entre consumidores (FERNANDES; PINTO, 2019) Diante disto, Pine e Gilmore (1998; 1999) concluem que as Experiências do Consumidor (cliente) é composta por quatro dimensões, o Entretenimento, a Educação, a Estética e o Escapismo distribuídas em quatro quadrantes que se cruzam por dois eixos distintos relacionados ao grau de participação do consumidor na experiência e a sua relação pessoal com esta experiência, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - As quatro dimensões da Experiência do Consumidor



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

O eixo horizontal representa o nível de participação do consumidor com as experiências que pode ser passiva, onde o cliente não possui influência direta naquilo que está experimentando e não afeta o desempenho dela, ou pode ser ativa ao interagir com elementos da experiência e coproduzir com eles suas próprias experiências. Já o eixo vertical descreve a relação que o consumidor venha a ter com a experiência, podendo ele absorver aquilo que está experimentando ao aprender algo novo ou estar preso ao que está vivendo naquele momento, sendo entretido. O outro extremo do eixo vertical representa a imersão do cliente na experiência, tornando-se parte dela e se transformando (BOAVIDA, 2012).

De acordo com Pines e Gilmore (1999), a imersão é descrita como o envolvimento físico ou virtualmente do consumidor com o evento, desempenho ou ambiente que está inserido para viver/ter a experiência, enquanto a absorção relaciona-se ao envolvimento de sua mente, atraindo e chamando sua atenção para aquilo que estejam vivendo. Para Song *et al.* (2015), os consumidores têm participação ativa quando afetam sua própria experiência e passiva quando não a afetam. Em se tratando de conexão, os consumidores podem absorver a experiência ou mergulhar nela, a absorvem quando existe uma certa distância entre eles e mergulham quando esta distância não existe.

Para Mehmetoglu e Engen (2011), quando o consumidor desempenha uma participação ativa a produção ou criação das experiências dependerá diretamente da interação

dele com a experiência, enquanto na participação passiva eles não afetam a performance e têm mais presença mental. Já a imersão/absorção refere-se à extensão da conexão do consumidor com o ambiente, assim a absorção implica em uma distância entre a execução da experiência e o consumidor, enquanto a imersão indica que o cliente é atraído pelas experiências (MEHMETOGLU; ENGEN, 2011).

Ao se observar as dimensões dos quadrantes superiores da Figura 4 tem-se que o Entretenimento é desenvolvido quando há uma absorção passiva do consumidor na experiência como ver um filme, teatro, orquestra, dentre outros, enquanto na Educação o consumidor participa ativamente da experiência naquilo que está vivendo e isto pode proporcionar mudanças em seu modo de ver a vida e de ser, por exemplo. Para a dimensão Educação pode-se citar experiências como aprender a esquiar, mergulhar, surfar etc.

Já no quadrante inferior tem-se que a Estética o consumidor está imerso na experiência e em seu ambiente de experimentação, porém com uma participação passiva, ou seja, sem interferir naquilo que está vivendo, dado exemplos como a contemplação da natureza e suas belezas, visitas a museus etc. Por fim, na dimensão Escapista o consumidor além de está imerso na experiência e no ambiente onde ela ocorre é capaz de afetar a performance da experiência ao participar ativamente de sua criação, sendo assim um coprodutor, podendo-se destacar exemplos como jogos em cassinos (ALI *et al.*, 2014; BOAVIDA, 2012; PEZZI; SANTOS, 2012; SONG *et al.*, 2015).

Em resumo, Ali *et al.* (2014) e Mehmetoglu e Engen (2011) afirmam que a dimensão do Entretenimento diz respeito ao sentimento, a da Educação àquilo que o consumidor pode aprender, a Estética aquilo que ele vê e contempla e o Escapismo relaciona-se às emoções e níveis de satisfação que consumidores podem vir a ter com a experiência.

É importante destacar que outros autores, como Schmitt (1999), Gentile *et al.* (2007) apresentaram outras classificações quanto às dimensões das experiências do consumidor. Por exemplo, o primeiro autor classifica as dimensões em Sensorial, Afetiva, Cognitiva, Física, Comportamental, Estilo de vida e Identidade Social. Enquanto o segundo segue a lógica do primeiro, mas acrescenta duas novas dimensões, a Pragmática e a Relacional. Contudo, a lógica destes e de outros autores é demonstrarem a multidimensionalidade da experiência, seu caráter subjetivo e próprio à cada indivíduo.

Para os autores a dimensão Sensorial diz respeito às boas experiências sensoriais que os consumidores podem experimentar e pode envolver um ou mais dos cinco sentidos humanos como a visão, olfato, tato, paladar e audição. As experiências da dimensão Afetiva

voltam-se para o campo emocional do consumidor, enquanto a Cognitiva relaciona-se com o pensar do ser humano e seus processos conscientes; a dimensão Física explora os comportamentos e estilos de vida dos consumidores e a Identidade Social voltado às experiências resultantes da interação com grupos ou culturas distintas (HANG; SEO, 2016).

Em decorrência desta multidimensionalidade, nota-se na literatura diversos conceitos para a experiência do consumidor (PALMER, 2010), no entanto, Hwang e Seo (2016) enfatizam que mesmo dispondo de diversos conceitos e pesquisas ainda não há um consenso sobre o que seria uma boa experiência, o que faz Fernandes e Pinto (2019) a considerarem um conceito antigo, porém ainda relativamente subdesenvolvido. Diante disto, o Quadro 8 apresenta um alguns dos principais conceitos identificados na literatura.

Quadro 8 - Conceitos de Experiência do Consumidor

Pine e Gilmore (1999)	São eventos que envolvem indivíduos de modo pessoal por fatores emocional, físico, intelectual e espiritual que demonstram o caráter subjetivo das experiências.
Gentile et al. (2007)	São oriundas de um conjunto de interações entre consumidor e produto/serviço/empresa que provocam reações estritamente pessoais nos clientes envolvendo-os em níveis racional, emocional, sensorial, físico e espiritual.
Oh et al. (2007)	São encontros agradáveis, envolventes e memoráveis para consumidores que usufruem de um determinado evento.
Gupta e Vajic (2000)	Ocorre quando o consumidor adquire sensações ou conhecimentos decorrentes de alguma interação com diferentes elementos.
Kim et al. (2011)	São eventos naturais e multidimensionais gerados na interação do consumidor com a empresa, envolvendo-o em vários níveis físicos e psicológicos.
Pine e Gilmore (2013)	Um evento que ocorre na mente e corpo das pessoas envolvendo-os de maneira inerentemente pessoal.
Hagedorn-Rasmussens (2008)	São sensações, sentimentos, emoções e atitudes causadas nos consumidores mediante sua interação com serviços, produtos, funcionários e instalações de organizações, sendo elas um dos principais fatores que influenciam suas decisões de compra.
Joshi (2014)	É a soma de todas as experiências que consumidores têm em cada ponto de contato do relacionamento cliente-empresa.
Jernsand et al. (2015).	Fenômeno pessoal, interativo e complexo associados aos consumidores quando em contato com serviços/produtos.
Andajani (2015)	Conjunto de eventos vivenciados por consumidores no processo antes, durante e depois da compra, pessoal e único, que estimula aspectos sensoriais, emocionais, racionais e físicos do indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

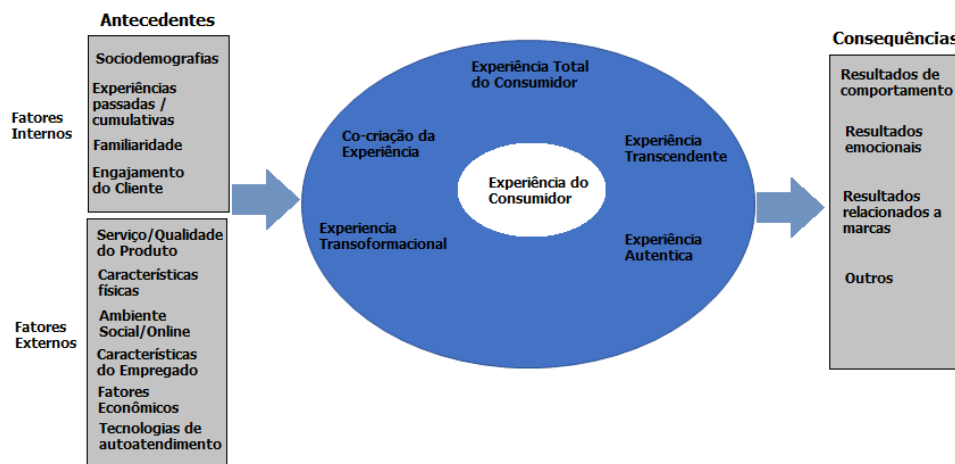
Constata-se que os estudos não definem diretamente a experiência e sim apresentam elementos associados a ela, pois segundo Joshi (2014), ela tem sido cada vez mais discutida

desde o início do século XXI, mas raramente é definida. Mesmo não tendo um conceito universalmente aceito, Nasution *et al.* (2014) salientam que tanto academia como literatura reconhecem que ela deve ser foco das organizações deste século, pois quando processadas de modo eficaz e eficiente trazem excelentes resultados para elas (HWANG; SEO, 2016).

Diante disto e para fins deste trabalho, o autor considera a experiência do consumidor como “*Um sentimento expresso por um indivíduo e criado pela interação física ou virtual (internet, mídias sociais, telefone, e-mail, dentre outras) dele com algo, podendo ser um bem, serviço, funcionário, dentre outros elementos associados a uma organização qualquer. Este sentimento expresso é, portanto, algo inerente ao indivíduo e passível de compartilhamento com outras pessoas por diversos meios de comunicação*”.

Assim como as várias definições para a experiência do consumidor, a pesquisa identificou na literatura diversas estruturas conceituais que demonstram elementos, fatores e etapas relacionadas a estas experiências. Dentre elas, Hwang e Seo (2016) apresentam um framework holístico com elementos considerados importantes que afetam de algum modo a criação da experiência do consumidor, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - A experiência do cliente e seus elementos



Fonte: Adaptado de Hwang e Seo (2016) (tradução nossa).

No framework, a experiência é composta por elementos antecedentes que impactam em sua criação, sendo eles externos e internos à pessoa. Antecedentes similares foram também percebidos em Andajani (2015) quando investigam a presença destes elementos em contextos diversos como turismo, saúde, varejo, vendas online, educação etc.

Por meio dos antecedentes da experiência segregados em fatores externos e internos, Hwang e Seo (2016) apresentam um conjunto de experiências que podem ser geradas nos indivíduos e as denominam de transcendentales, transformacionais e totales. O framework destaca ainda que a interação empresa/consumidor é imprescindível em todo o processo de

criação de experiência e que a co-criação conjunta com clientes via interações ativas é essencial (HWANG; SEO, 2016).

Assim, a estrutura considera que os próprios consumidores são também responsáveis por suas experiências, podendo criar e gerenciá-las mediante interações físicas ou virtuais (pela internet, mídias sociais, chat, telefone etc. (HWANG; SEO, 2016). Em convergência, Jernsand *et al.* (2015) constatam que consumidores estão mais envolvidos ou esperam estar na produção e gestão de suas experiências, reforçando assim a importância que Hwang e Seo (2016) dão à co-criação.

Os autores destacam ainda que a experiência total do cliente representa uma característica contínua da experiência e abrange várias fases que vão desde a busca por informações sobre algo que deseja comprar, passam pela experiência em si e finalizam em seu compartilhamento nos meios de comunicação. Este compartilhamento é frisado por Hwang e Seo (2016) como algo muito presente na vivência das experiências, principalmente após o crescimento das mídias sociais e seu amplo uso. Ao final, o framework apresenta os efeitos que as experiências podem causar nos consumidores destacando às associadas à característica emocional e comportamental deles. Que por sua vez, corrobora com os conceitos apresentados no Quadro 8 que demonstram que a experiência pode ser vista como única e pertencente a cada indivíduo.

Em um cenário mais atual, Pines e Gilmore (2013) publicam um capítulo onde discutem o passado, presente e futuro da economia da experiência apresentando sua evolução ao longo dos anos e seus efeitos associados às de valor. Para eles, no passado as organizações entregavam *commodities* e produtos para clientes para agregar valor e manterem-se competitivas no mercado, no entanto, a customização e consequente mudança das necessidades dos clientes tornaram a entrega de serviços e experiências mais atrativas ao mercado, e os clientes passam a buscar autenticidade naquilo que desejam adquirir incumbindo as organizações a entenderem e administrarem esta mudança para entregar valor (PINE; GILMORE, 2013).

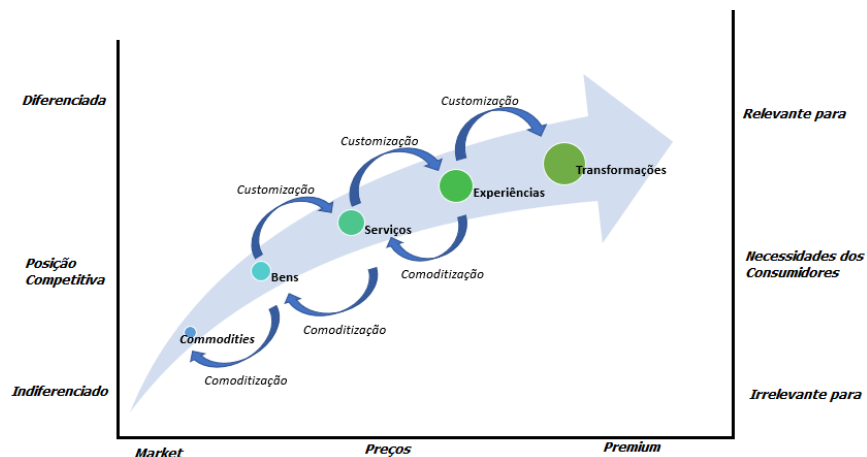
Ao olhar para o futuro, Pines e Gilmore (2013) discutem cinco oportunidades essenciais para gerar valor no contexto onde experiência é chave de sucesso. A primeira delas são os produtos, expondo que mais importante que produzir bens é desenvolver métodos inovadores para fabricação destes. Na segunda oportunidade, eles defendem que o foco de

gestão dos serviços não seja nas tarefas, processos e atividades que funcionários devem executar, mas sim, no modo como tornar estas tarefas, processos e atividades em peças teatrais que fascinem o consumidor proporcionando experiências memoráveis (PINE; GILMORE, 2013).

Na terceira oportunidade enfatiza-se o tempo como fator de sucesso das experiências, sendo importante que elas sejam disponíveis por admissão, ou seja, os clientes paguem pelo tempo que podem usufruí-las. Este princípio é observado em serviços como Netflix e televisão a cabo que não cobram por aquilo que o cliente assiste, mas sim pelo acesso no mês àquelas experiências (PINE; GILMORE, 2013). Características semelhantes são vistas ainda na atualidade em *cases* de sucesso como *Airbnb*, *Cabify*, *Uber*, empresas que alugam ferramentas de construção e diversos tantos outros serviços.

A quarta oportunidade diz que empresas devem utilizar massivamente TICs para fundir da melhor maneira o mundo real com o virtual pois as experiências necessitam desta fusão, enquanto a última oportunidade destaca que experiências devem gerar transformações nos clientes e produzir algo além de uma simples lembrança. Como por exemplo, o sentimento de bem-estar físico ao sair da academia e não dor muscular momentânea ou o bem-estar mental/emocional após sessão terapêutica (HWANG; SEO, 2016). Para melhor compreensão destas oportunidades e exposição de uma visão geral acerca da evolução de valor na economia da experiência a Figura 6 é ilustrada.

Figura 6 - A evolução do valor proposto por Pines e Gilmore (2013) na economia da experiência



Fonte: Adaptado de Pines e Gilmore (2013) (tradução nossa).

De maneira geral os autores defendem que as organizações entreguem a seus consumidores experiências capazes de mudar sua vida e percepções, sendo o processo de co-criação algo crucial para isto pois organizações que não produzem experiências em parcerias

com clientes tendem a voltar para o ponto inicial da escala de evolução de valor e entregar *commodities*, perdendo conseqüentemente espaço competitivo.

Este envolvimento do cliente na criação de suas experiências vem crescendo na indústria do turismo, onde os viajantes utilizam diversas ferramentas tecnológicas para tornar suas experiências memoráveis. Para melhor compreender esta classe de experiências, a seção seguinte foi estruturada e apresenta uma discussão acerca deste tema e explorar suas características e elementos.

2.1.4.1 Experiências Turísticas

No turismo, quando pessoas decidem viajar buscam primeiro relembrar suas experiências naquele destino e conhecer experiências de outros turistas que lá estiveram e as registraram (KIM *et al.*, 2012), as quais são excelentes preditores para fomentar desejos futuros nos viajantes. Pois turistas modernos buscam viver experiências nos destinos e compete aos gestores estarem atentos a este novo contexto.

Especialmente porque a entrega de experiências no turismo inteligente da atualidade é fator crucial na escolha por destinos a visitar quando comparados com a qualidade dos produtos/serviços turísticos ofertados (LONČARIĆ *et al.*, 2017). Dado que a satisfação gerada pela vivência de experiências memoráveis aumenta a fidelidade dos viajantes com fornecedores locais (HUERTAS *et al.*, 2018).

A experiência turística é um fenômeno inerente a este setor e sua adesão nele vem de mãos dadas com a economia de experiência proposta por Pine e Gilmore (1998;1999), que destacaram a importância na oferta de significado e valor às experiências dos consumidores. (BLANCO, 2015). Ela é chave para um turismo de sucesso, inovador e competitivo e cada vez mais reconhecida como núcleo dele, sendo então simultaneamente sua essência e produto fundamental (KIM *et al.*, 2012; BUHALIS; AMARANGGANA, 2015; KASTENHOLZ *et al.*, 2016, 2017).

Em decorrência de sua estreita relação com a economia da experiência, Mehmetoglu e Engen (2011) salientam que a introdução às dimensões da Experiência do Consumidor proposto Pine e Gilmore (1998, 1999) constituem um bom ponto de partida para se compreender a experiência turística e a percepção de um produto ou atração na visão destes.

Em convergência, Quadri-Felitti e Fiore (2013) veem estas quatro dimensões apropriadas para a compreensão dos diversos atrativos, atrações, produtos e serviços turísticos associados aos destinos.

Além destes, outros estudos empregam estas quatro dimensões como base para a experiência turística, as quais foram aceitas ou adaptados por pesquisadores em diversos contextos do turismo (SU *et al.*, 2016; HOSANY; WITHAM, 2010; MEHMETOGLU; ENGEN, 2011; OH *et al.*, 2007; QUADRI-FELITTI; FIORE, 2012; STAMBOULIS; SKAYANNIS, 2003; WILLIAMS, 2006; AROEIRA, 2016). Por estes motivos, esta tese adota estas dimensões como base da experiência turística e o Quadro 9 apresenta uma descrição de cada uma delas.

Quadro 9 - Descrição das dimensões da Experiência Turística

Dimensões	Descrição	Referências
Entretenimento	É uma absorção passiva que exige que os serviços/produtos prendam e ocupem a atenção e prontidão dos turistas, estas experiências são as experiências mais antigas ofertadas. Este tipo de experiência ocorre quando turistas observam passivamente atividades/performance de outras pessoas (música, teatro, apresentações, shows, concertos, circos) que proporcionem diversão e prazer ao se estar ali.	Kastenholz <i>et al.</i> (2017); Breiby (2015); SU <i>et al.</i> (2016); Oh <i>et al.</i> (2007); Mehmetoglu e Engen (2011); Quadri-Felitti e Fiore (2013); Park <i>et al.</i> (2010), Boavida (2012); Hosany e Witham (2010); Aroeira (2016); Stamboulis e Skayannis (2003); Williams (2006); Pines e Gilmore (1999); Ali <i>et al.</i> (2014).
Escapismo	É uma experiência que requer uma imersão ativa onde o cliente se envolve no que está acontecendo e foge de sua vida cotidiana e problemas ao escolher um destino (Mountain Bike, Rafting, Jogar em um Cassino). Nesta experiência o turista é motivado principalmente pela oportunidade de viver uma personagem ou identidade diferente da sua imergindo ativamente nas atividades-alvo no destino. Assim, os turistas sentem como se estivessem participando da criação de um local ou horário diferente (participar da colheita de uvas, por exemplo). Experiências escapistas pode ainda ser considerada uma dimensão-chave na experiência pois a “fuga” do cotidiano, problemas e realidade é uns principais fatores de pressão que levam pessoas a viajar.	
Educação	É uma absorção ativa que ocorre quando turistas envolvem corpo e mente na experiência aumentando suas habilidades e conhecimentos, gerais ou específicos, criando uma experiência educacional ativamente na mente (para educação intelectual) e/ou corpo (para treinamento físico) (galerias de arte, escolas de esqui, de mergulho, prova de vinhos). Ao visitarem destinos e suas atrações, as experiências educacionais exigem que turistas aprimorem suas habilidades e conhecimentos e isto pode ser alcançado quando visitam festivais de arte, centros históricos, cooperativas com atividade econômica (bordado, renda, comida etc.), interação com nativos do local, dentre outros.	
Estética	É uma imersão com participação passiva, mas com maior profundidade e imersão em relação ao que é visto ou	

	<p>experimentado e resultado da interação entre a natureza e o indivíduo. Nesta experiência o turista é atraído pelas ofertas do ambiente e gostam de estar nele sem afetar ou alterar a natureza do ambiente, assim, os turistas só precisam estar no ambiente (Museus, experimentar paisagens de tirar o fôlego - Cataratas do Niágara, ficar de pé na beira do Grand Canyon - galeria de arte, observar pássaros e natureza). Por trabalhar com a imagem dos destinos que fica na memória dos turistas imediatamente, estas experiências vistas como um fator crucial nas avaliações das experiências, dos destinos e suas atrações.</p>	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio das discussões apresentadas, a Figura 7 foi estruturada e ilustra um concatenado das dimensões e algumas características identificadas para as dimensões da experiência turística utilizada nesta tese.

Figura 7 - Dimensões da Experiência Turística



Fonte: Adaptado de SU *et al.* (2016), Hosany e Witham (2010), Mehmetoglu e Engen (2011), Oh *et al.* (2007), Quadri-Felitti e Fiore (2012), Aroeira (2016), Stamboulis e Skayannis (2003), Williams (2006) e Pines e Gilmore (1999).

Diante disso, pode-se notar que experiência turística é construída a partir da interação do turista com o ambiente e que aspectos subjetivos destes viajantes e seu contexto atual influenciam suas experiências e pode gerar experiências distintas para cada turista (AROEIRA, 2016). Fato este que reitera seu viés subjetivo e coerente com as características da experiência do consumidor.

Em uma visão holística da experiência e seu ciclo de produção, Su *et al.* (2016) destacam que no consumo delas os turistas aumentam de modo autônomo seus conhecimentos ao engajar ativamente sua mente e corpo na experiência (Educação) e por buscar evitar sua rotina eles buscam em destinos atrativos que contribuam com o Escapismo. De modo passivo, ao desempenhar papéis de meros receptores os turistas não afetam aquilo que estão vivendo e atendem a dimensão Entretenimento, ou são influenciados pelo que vêem no destino, portanto, Estética (SU *et al.*, 2016).

De modo geral, Oh *et al.*, (2007) salientam que classificar as experiências por dimensões não deve ser adotado com uma regra rígida, pois os limites entre elas são amorfos, mencionando, por exemplo, a intrínseca correlação entre as dimensões da Educação e Entretenimento na gestão onde elas se fundem. Contudo, os autores destacam a unicidade de cada dimensão e seu modo particular em gerar experiências, no entanto, quando combinadas são capazes de produzir experiências memoráveis a gestão delas frente estas dimensões tendem a melhorar a praticidade de sua gestão por DMOs.

Ainda com relação a esta inter-relação entre as dimensões e a existência de uma linha tênue que as separe, Park *et al.* (2010) destacam que um dos maiores motivos para se viajar é fugir do dia a dia e estresse, e esta fuga característica da dimensão Escapismo só é sentida mediante os resultados das experiências educacionais, divertidas e estéticas que o turista experimenta. Isto faz Mehmetoglu e Engen (2011) reiterar que mesmo uma dimensão sendo mais enfatizada, a experiência de um modo geral será composta por elementos de todas as quatro dimensões, pois quando o turista sente-se preso a um destino ou atração, percebem que aprendeu algo e tem a sensação de ter se divertido ele vislumbra a vivência de experiências extraordinárias.

Deste modo, cabe aos destinos ofertar experiências que abarquem todas as dimensões independente de suas intensidades, mesmo algumas em maior intensidade que outras já que os elementos de um destino podem influenciar nas dimensões que ele mais tende a ofertar. Neste aspecto, Park *et al.* (2010) afirmam que um único destino ou atração pode se envolver em uma experiência rica em uma dimensão, mas os visitantes podem se envolver em experiências além desta única dimensão.

Na verdade, turistas buscam experiências atraentes, únicas e memoráveis nos destinos e são influenciados por suas motivações, experiências passadas, experiências de outros turistas, imagem do destino e suas expectativas (KASTENHOLZ *et al.*, 2017). O que faz os autores afirmarem que ela deve ser entendida como algo altamente subjetivo e variável

e segundo Kim *et al.* (2012), os turistas têm experiências distintas mesmo que estejam fazendo a mesma coisa no mesmo lugar. Já que elas são subjetivamente construídas por meio das interações deles com provedores de serviços no local (LONČARIĆ *et al.*, 2017).

Elas são fundamentais no entendimento do comportamento do turista e impactam diretamente em sua satisfação, sendo crucial para empresa que buscam entregar produtos/serviços personalizados como são serviços turísticos (NASCIMENTO *et al.*, 2012). Logo, coletar este tipo de conhecimento do cliente como meio para gerar novos conhecimentos e agregar valor aos serviços ofertados nos destinos faz-se necessário para manter-se competitivo neste setor (BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

Além disto, sabe-se que cada experiência traz consigo informações paralelas que podem auxiliar na gestão dos destinos e são elementos que as afetam diretamente. Dentre elas, pode-se mencionar as necessidades dos viajantes, os serviços turísticos, a infraestrutura do local e suas atrações/pontos turísticos, a hospedagem, a alimentação, a cultura local, a mobilidade, a saúde, a segurança, dentre outros (REINHOLD *et al.*, 2017).

De acordo com Flores e Mendes (2012), turistas desempenham papel ativo na criação de suas experiências, desde a busca por informações sobre o destino e suas atrações, à imaginação de vivenciar aquilo que identificou, a vivência em si delas e a recordação que fazem do que viveram compartilhando-as. Este papel ativo que permite a co-criação de experiências é possível em decorrência das interações que viajantes têm com os elementos dos destinos e são fundamentais para agregar valor. Neste sentido, Lončarić *et al.* (2017) destacam quais seriam os possíveis benefícios que estas interações e a respectiva co-criação podem trazer ao turismo, sendo eles:

- A criação de novos planos de viagens e experiências adaptados às necessidades e desejos dos turistas;
- A conquista de viajantes pela criação de planos de viagens e experiências alinhados aos seus desejos e necessidades;
- As interações virtuais, por mídias e redes sociais, incita no turista o compartilhamento online de suas experiências e outras informações pessoais que contribuem na criação de para as empresas e toda a comunidade;
- As interações e compartilhamentos online são um meio indireto de divulgação gratuita e dinâmica dos destinos e empresas ligadas a eles;

- O compartilhamento de experiências nas redes e mídias sociais auxiliam gestores e empresas a moldarem o comportamento futuro dos turistas, dentre outras informações;

Destas interações, tem-se que os turistas podem participar ativamente em todo o processo de criação de suas experiências, ou seja, nas etapas antes da viagem, durante a viagem e após a viagem (LONČARIĆ *et al.*, 2017). O que dá à experiência uma característica multidimensional diante das diversas interações percebidas entre todos os elementos participativos deste processo (BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

Em visão convergente, Hwang e Seo (2016) creditam à experiência do turismo uma natureza sequencial, vendo-a como um processo acumulado e dinâmico que inclui expectativas dos turistas antes, durante e depois da viagem, as quais influenciam suas intenções de visitar um destino ou criar expectativas novas para viagens futuras. Diante disto, estes autores a compreendem como um conjunto de múltiplos estágios, denominados de pré-experiência, durante a experiência e pós-experiência. Etapas estas percebidas também em Reinhold *et al.* (2017).

Estas três etapas ganharam mais força com a evolução das TICs, pois os turistas tornam-se cada vez mais conectados e interativos com destinos e seus envolvidos e facilitaram a criação de experiências autênticas neste setor (LONČARIĆ *et al.*, 2017). Neste cenário, a SEGITTUR (2015) argumenta que o uso massivo da internet, dispositivos móveis e das mídias e redes sociais impulsionaram a divisão da experiência nas fases expostas em Reinhold *et al.* (2017) e Hwang e Seo (2016).

No entanto, a SEGITTUR (2015) as definiu nos termos apresentados abaixo, que são adotados também pelo SEBRAE (2017), sendo eles:

- O Antes – *Inspiração Assistida*: relacionada ao acesso a uma enorme quantidade de dados (textos, fotos, áudios, vídeos, infográficos, mapas, experiências, opiniões, dentre outros) perfeitamente estruturados sobre destinos, produtos e serviços que impactam diretamente na escolha turística;
- O Durante - *Mobilidade Inteligente*: relacionada à conectividade presente nos destinos e o uso crescente de tecnologias e aplicações de mobilidade que tornam a experiência turística mais fácil, inteligente e flexível; pois turistas interagem com todos os envolvidos do local;
- O Depois – *Satisfação Compartilhada*: relaciona-se ao desafio que empresas e destinos têm em saber *onde, como, oque e quem* fala sobre seus

produtos/serviços, dado a variedade de mídias interativas, especialmente as redes sociais, onde turistas explanam suas experiências durante e pós vivência; permitindo às empresas e gestores a conhecerem o grau de satisfação deles como meio para melhorar paulatinamente aquilo que entregam.

Lončarić *et al.* (2017) denominam este novo paradigma da experiência como *Experiência de Turismo Ampliada*. Que graças à internet e suas possibilidades de compartilhamento mudaram radicalmente a experiência pois viajantes se conectam antecipadamente com destinos pela análise de conteúdos presentes nas mídias sociais. Isto os tornam cada vez mais autônomos para suas decisões, principalmente quando analisam nestas mídias as percepções e experiências de outros viajantes (AMMIRATO *et al.*, 2015).

Ammirato *et al.* (2014) destacam que a possibilidade de experienciar antecipadamente uma viagem (por vídeos, fotos, experiências relatadas, opiniões e *stories* de outros usuários), assim como a entrega imediata de serviços turísticos como reservas online, vêm tornando a combinação entre internet e turismo absolutamente vencedora (AMMIRATO *et al.*, 2014). E o sucesso desta combinação é percebido no aumento das transações e gastos que viajantes fazem online (HWANG; SEO, 2016).

E no fato deles dedicarem cada vez mais parte do seu tempo para compartilhar em tempo real nas redes sociais, suas opiniões sobre rotas, meios de transporte, estabelecimentos, atrações, dificuldades sentidas, emoções, dentre outros conhecimentos (BLANCO, 2015). Que por sua vez, capacitam mais o turista ao facilitar a busca por estes conhecimentos e informações na internet, obter *feedbacks* atualizados e se comunicarem com outros turistas em tempo real e nas pontas dos dedos (XIANG *et al.*, 2015; WANG *et al.*, 2013). Esta maior conexão turística fez Ammirato *et al.* (2014; 2015) desenvolverem um ciclo de vida para a experiência dos turistas que convergem com as fases já supracitadas (SEGITTUR, 2015; SEBRAE, 2017; REINHOLD *et al.*, 2017; HWANG; SEO, 2016). Seu ciclo de vida possui quatro fases denominadas: *Sonhar, Planejar e Reservar, Experienciar; Relembrar* que são ilustradas na Figura 8.

A primeira fase, *Sonhar*, inicia no desejo de viajar fazendo turistas buscarem inspiração para suas férias em fotos, relatos de experiências de amigos, agências de viagens ou operadores turísticos. A partir disto, ele pré visualiza virtualmente suas férias, explora e

identifica locais, consulta experiências compartilhadas nas redes sociais como *Booking.com*, *TripAdvisor*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, dentre outras (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015).

A fase *Planejar e Reservar* inicia quando ele define para qual destino irá e começa então a reservar transportes, acomodações e serviços adicionais que complementem sua experiência, como alugar carros, excursões, eventos, atrações, parques, restaurantes, dentre outras atrações de entretenimento. Para realizar estas reservas, ele busca mídias que apresentem sistema de recomendação e serviços de reserva como *Booking.com*, *TripAdvisor*, *Trivago.com*, *E-dreams.com*, *Expedia.com*, dentre outros (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015). Gajdošík (2019) constatam que tempos atrás estas atividades eram realizadas em parceria com agências ou operadores de viagens, porém hoje, a internet tornou o turista mais independente destes operadores.

Figura 8 - Modelo de Ciclo de Vida da Experiência Turística



Fonte: Adaptado de Ammirato *et al.* (2014; 2015) (tradução nossa).

A próxima fase, *Experienciar*, relaciona-se às atividades realizadas no destino (hospedagem, transporte, atrações, passeios e visitas, refeições, dentre outras atrações) na qual o turista utiliza internet, mídias sociais, smartphones, aplicativos e serviços web para aprimorar suas experiências. Dentre estas, os autores destacam o uso da *Tripadvisor* e *Trivago* como fonte de recomendações úteis. Já para compartilhar em tempo real suas experiências, eles utilizam mídias e tecnologias como *Foursquare.com*, *Facebook Places*, *Loopt.com*, *Instagram*, *Twitter*, dentre outros (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015).

A última fase do ciclo, *Relembrar*, inicia após a viagem quando o viajante vai lembrar experiências vividas por meio de fotos e vídeos, por exemplo. Aqui, ele usualmente recorre à ferramentas da T.I.C's similares às da fase *Sonhar*, especialmente *TripAdvisor*,

Facebook, Instagram, Twitter. Nestas mídias, ele não só relembra o que viveu como expõem a outros viajantes (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015). A ideia do ciclo é demonstrar que gestores e prestadores de serviços turísticos podem gerar valor ao turista em diversos momentos, melhorar a flexibilidade na prestação dos serviços ao dar aos turistas a possibilidade de viver experiências turísticas ampliadas (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015).

De modo geral as fases/etapas identificadas para a experiência turística convergem sendo sempre seu início antes do contato do turista com um destino e suas atrações e conclusão na recordação dela. Assim como no fato destas recordações, especialmente àquelas compartilhadas nas mídias, serem empregadas como *insights* para geração de novas experiências, o que reforça sua característica cíclica e iterativa.

Das discussões expostas até então, é nítido o fato das TICs e suas diversas ferramentas serem essenciais à geração, melhoria e manutenção das experiências turísticas nos destinos. No contexto dos DTIs está relação torna-se ainda mais forte e deixa a experiência ainda mais dependente das TICs pois segundo Gretzel *et al.* (2015) o turismo inteligente depende, além de outros elementos, do uso intenso das TICs para criar um ambiente de cooperação envolvendo entidades pública e privadas que visem a criação de experiências inteligentes e mantenham/melhem a qualidade de vida dos residentes.

Com um olhar mais nas experiências nos destinos inteligentes ou não, o resultado de uma análise da literatura revela que poucos estudos lidam com estes dois elementos, e quando o fazem não exploram profundamente a relação entre eles ou apenas ilustram ou desenvolvem tecnologias que contribuam nas melhorias delas. Liberato *et al.* (2018), por exemplo, avaliam como o uso de TICs nas três fases da experiência turística (antes, durante e após) pode influenciá-la e propõem ao final uma estrutura validada empiricamente que analisa esta relação.

De modo análogo, Buhalis e Amaranggana (2015) entrevistam turistas em destino inteligentes para compreender como estes destinos podem aprimorar a experiência mediante a entrega de produtos/serviços turísticos mais personalizados e ao final conseguem identificar, para cada fase da experiência turística, quais TICs poderiam ser utilizadas com vias a aprimorar a experiência e serviços relacionados à elas. Já Teslya e Ponomarev (2016) desenvolvem um sistema inteligente para apoiar o turismo denominado “Guia Turístico Inteligente”, o qual coleta informações de bancos de dados internos ou fontes da internet, as

combinam e disponibilizam em smartphones dos turistas para auxiliá-los na tomada de decisão quanto a escolha do destino que queira visitar.

De modo similar, Kontogianni *et al.* (2018) desenvolvem um aplicativo que utiliza *Analytic Hierarchy Process (AHP)* para coletar informações dos turistas em suas mídias sociais e smartphones de modo a selecionar para eles os destinos que mais se encaixam com seus perfis públicos e assim proporcionar uma experiência personalizada. Com uma visão mais estratégica e para a tecnologia, Muthuraman e Haziazi (2019) compreendem a importância do turismo inteligente em um destino com potencial para ser DTI e constroem um modelo conceitual que relaciona os elementos dos destinos inteligentes para aprimorar a experiência turística e competitividade do destino, e auxiliar gestores na formulação de estratégias e decisões inteligentes para implementar a tecnologia em seus recursos turísticos.

Para melhorar o uso das tecnologias em destinos inteligentes, Buonincontri e Micera (2016) desenvolvem uma estrutura interpretativa que explica como os Serviços de Computação em Nuvem, Internet das Coisas - IoT e Sistema de Internet para Usuários Finais, podem melhorar a co-criação de experiências turísticas. Com foco no uso dos smartphones por turistas e sua relação com as experiências, González-Reverté *et al.* (2018) analisam os impactos que o uso destes dispositivos podem causar às experiências. Ao final da pesquisa eles constataam que os turistas estão mais conectados e o uso das mídias sociais tornou-se parte importante de sua experiência turística.

Ao analisar as camadas/dimensões do turismo inteligente (Destino Inteligente, Experiência Inteligente e Negócios Inteligentes), Tsaih e Hsu (2018) propõem uma estrutura conceitual que integra Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina para ajudar criar negócios inteligentes e interdepartamentais, otimizar indicadores do turismo e criar estratégias de TI para os destinos em nível de negócios. Os autores reiteram que a integração da inteligência artificial e aprendizagem de máquina é uma base forte e robusta para criar, manter e melhorar experiências inteligentes.

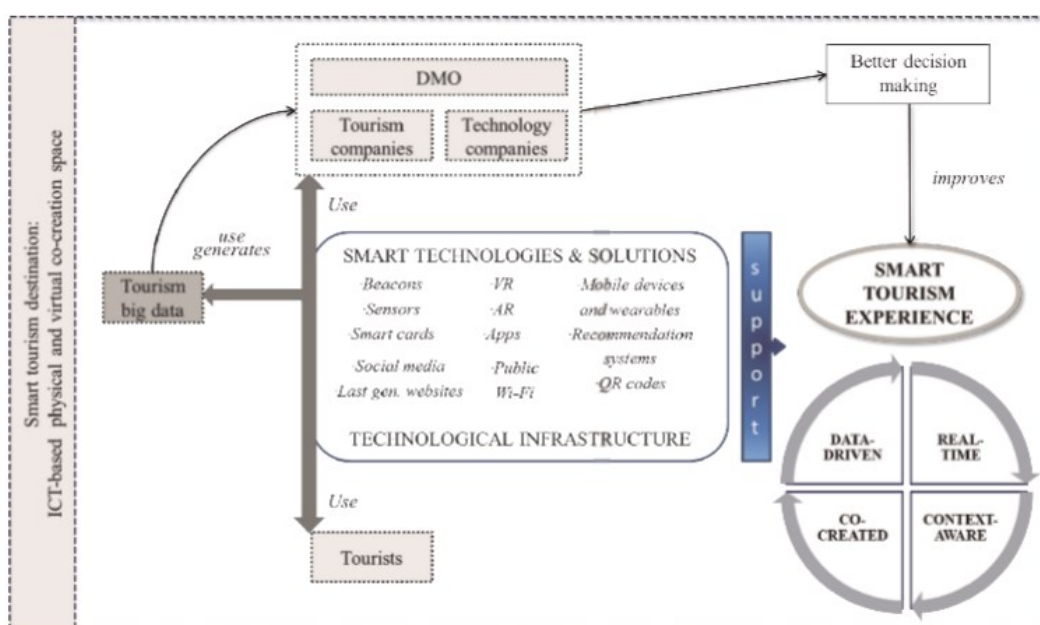
Femenia-Serra e Neuhofer (2018) fazem uma análise profunda da literatura e discutem as principais construções precedentes da experiência inteligente denominada *Smart Tourism Experience – STE*. Os autores constataam que são raros e recentes os estudos acerca da temática e aqueles que o fazem a discutem de modo limitado, com isto propõem um modelo conceitual para a experiência inteligente conforme ilustrado na Figura 9.

A *Smart Tourism Experience* é um conceito inovador, composto por dimensões e criadas em ecossistemas baseados em tecnologias que buscam proporcionar interação

dinâmica entre *stakeholders*. Sua criação advém do uso que turistas, DMOs e demais envolvidos fazem das tecnologias e podem ser coletadas em mídias sociais, blogs do destino, websites, dentre outras fontes primárias como *Beacons* e sensores.

Quatro são as dimensões da STE, sendo elas *Data-Driven* - Orientada por dados; *Real-Time* – Tempo Real; *Context-Aware* – Sensível ao Contexto e *Co-created* – Co-criada. A *Data-Driven* enfatiza que conhecer, compreender e entender o comportamento dos turistas é algo cada vez mais possível e fácil para gestores de destinos e demais interessados pelo fato de se existir uma diversidade de fontes de dados, informações e conhecimentos dos turistas.

Figura 9 – *Smart Tourism Experience* e seus elementos



Fonte: Adaptado de Femenia-Serra e Neuhofer (2018).

Além disto, inúmeras as técnicas disponíveis para coletar, analisar e tratar estes conhecimentos, o que faz Gretzel *et al.* (2015) considerarem a *Big Data* o “sangue” do turismo inteligente e base sobre a qual o valor para turistas é construído, sendo que a criação, armazenamento, processamento e utilização de dados, informações e conhecimentos dos turistas são os principais processos para a construção da STE. A dimensão *Data-Driven* relaciona-se às fases Antes e Depois da experiência e permitem aos turistas criar/imaginar as experiências que gostariam de experimentar (AMMIRATO *et al.*, 2014, 2015), enquanto os gestores dos destinos e operadores turísticos analisam principalmente aquilo que é publicado Durante ou Após as experiências para buscar melhorias.

A dimensão *Real-Time* discute que experiências inteligentes são construídas em tempo real pela interconexão dinâmica permitida pelas tecnologias e à facilidade de obter conhecimento imediato das necessidades e desejos dos turistas e as experiências que vivenciam naquele momento. Esta dimensão reforça que a análise online daquilo que está sendo compartilhado pelos turistas contribui na melhoria de serviços de gastronomia, transporte, hotelaria, hospitalidade, atrações turísticas, entretenimento, bancários. Esta dimensão associa-se à fase Durante da experiência turística por Ammirato *et al.* (2014, 2015).

A terceira dimensão, *Context-Aware*, salienta que entender o contexto dos turistas é fundamental e reforça a importância em conhecer, por exemplo, a personalidade, informações sociodemográfica, valores, motivos e razões de viagem, tempo de estadia pretendido, o que buscam no local, dentre outras informações são essenciais para ter e gerar experiências inteligentes. Ao conhecer bem seu turista, gestores e operadores do destino avançam em direção a criação de experiências mais personalizadas e sensíveis ao contexto dele e assim mais inteligentes. Esta dimensão associa-se às fases Antes e Durante da experiência turística por Ammirato *et al.* (2014, 2015).

A última dimensão, *Co-created*, reforça que a interação entre *stakeholders* do destino deve ser encarado como algo básico e articulado por infraestrutura tecnológica, sendo defendido o fato das TICs serem amplamente utilizadas para propiciar a co-criação dinâmica da experiência e fornecer mais valor a todos os interessados. Além disto, o modelo STE defende que gestores assumam papéis proativos junto às empresas de turismo da localidade e de modo cooperado criem soluções inteligentes que envolvam turistas em altos níveis de interação.

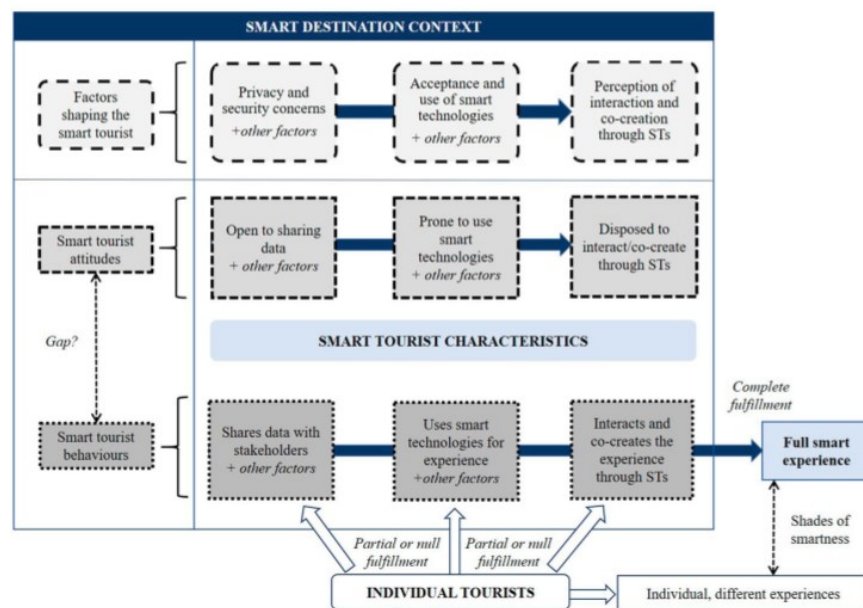
A ideia principal desta última dimensão é que a co-criação de experiências aconteça e envolva todas as partes interessadas do destino e não somente turista com prestadores de serviços, mas sim DMOs, empresas de tecnologia, entidades de classe, dentre outros. Esta dimensão direta e indiretamente a todas as etapas da experiência turística propostas por Ammirato *et al.* (2014, 2015).

Do modelo de *Smart Tourism Experience* constata-se que suas quatro dimensões se complementam e juntas conseguem inserir nos destinos inteligentes a visão macro para criação de experiências inteligentes. E ao desenvolvê-las, DTIs devem estar orientados àquilo que é relatado pelos turistas na internet, dispor de tecnologias para enriquecer a experiência quando ocorrem, conhecer bem seus turistas e mediante integração de todas estas ações co-criar experiências em um ambiente cooperativo que envolva todos os *stakeholders*.

Ao se concatenar todas as discussões até então realizadas pode-se destacar que destinos inteligentes na figura de seus DMOs, devem ter em mente que o uso das tecnologias deve ser visto como um meio para desenvolver experiências inteligentes e não o objetivo principal de um DTI. Além disto, é nítido que a cooperação entre DMOs, prestadores de serviços, operadores de turismo, empresas de tecnologia e demais organizações privadas é essencial pois em destinos inteligentes o foco é a cooperação e não a competição FEMENIA-SERRA; NEUHOFER, 2018).

Correlacionado à criação e entrega de experiências inteligentes em destinos inteligentes, Femenia-Serra *et al.* (2018) destacam que além dos destinos os turistas vêm passando por grandes transformações decorrentes da evolução das TICs, tornando-se assim Turistas Inteligentes - *Smart Tourist*. Para discutir este novo conceito os autores propõem um modelo conceitual ao analisar o comportamento dos turistas ao longo dos últimos anos. Este modelo, exposto na Figura 10 converge com as discussões apresentadas em Femenia-Serra e Neuhofer (2018) acerca da STE.

Figura 10 - O Turista Inteligente



Fonte: Adaptado de Femenia-Serra *et al.* (2018).

No modelo, Turistas Inteligentes apresentam três comportamentos característicos derivados das suas interações no contexto do turismo inteligente, sendo o primeiro deles o fato deles estarem dispostos a compartilhar seus dados, informações e conhecimentos pessoais na internet via smartphones, mídias sociais etc.

O segundo comportamento trata-se do fato deles utilizarem tecnologias inteligentes para desenvolver e enriquecer suas próprias experiências, já que confiam e sentem-se à vontade para usá-las e isto contribui também no fato deles utilizarem estas tecnologias, além de criar suas próprias experiências, interagir dinamicamente e em tempo real com os demais envolvidos no turismo inteligente. O que, segundo Femenia-Serra *et al.* (2018) é uma etapa crítica para geração das *Smart Tourism Experience* propostas em Femenia-Serra e Neuhofer (2018).

Quanto à última característica comportamental, os autores expõem o caso do “Hotel com Experiências no *Twitter*” em Mallorca, Espanha, onde hóspedes se tornaram membros de uma comunidade no *twitter* para gerar uma interação dinâmica entre eles e deles com o *staff* do hotel. Por meio desta iniciativa, os turistas compartilharam em tempo real suas experiências ao longo das três fases da experiência (antes, durante e depois) e enquanto hospedados no hotel empregando a *hashtag* comum *#SocialWave* combinada com *#Mallorca*. Assim, além de conhecer a experiência turística em todas as suas etapas, o hotel conseguiu cocriar experiências inteligentes com hóspedes e entre eles utilizando smartphones e mídias sociais.

Com isto, esta tese compreende que destinos inteligentes ou àqueles que pretendem ser devem ter a Experiência Turística Inteligente como um dos focos de sua gestão, além dos demais eixos fundamentais dos DTIs, Acessibilidade, Sustentabilidade, Inovação, Tecnologia e Governança. Embora seja notório que a criação destas experiências para turistas inteligentes ainda é uma realidade distante para muitos destinos ao redor mundo, acredita-se que suas bases conceituais e discussões futuras tendem a contribuir na redução desta distância.

Atrelado a isto, e por constatar que as fases da experiência turística propostas por Ammirato *et al.* (2014, 2015) estão presentes nas mais diversas discussões acerca do tema, esta tese define, para fins de seu desenvolvimento, que a Experiência Turística é “*Um sentimento ou percepção individual criada pelo turista e influenciada por toda e qualquer interação dele com um destino turístico e seus elementos fisicamente ou virtualmente, composta por etapas e passível de compartilhamento com a sociedade.*”

Por ser individual e passível de compartilhamento, o autor considera um conhecimento do cliente explícito a ser coletado, tratado, codificado, analisado e utilizado na gestão dos destinos turísticos. Chiappa e Baggio (2015) reforçam que a combinação deste conhecimento com o conhecimento tácito dos gestores tende a trazer benefícios para estes destinos.

A visão da experiência turística como conhecimento vem da Gestão do Conhecimento do Cliente e do fato dela ser um excelente direcionador do comportamento futuro dos turistas (CASTELLANOS-VERDUGO *et al.* (2016). Onde criar ofertas de serviços turísticos (novas experiências) embasado neste conhecimento experiencial é uma poderosa arma competitiva para destinos turísticos inteligentes (SIMEON *et al.*, 2017). O uso deste conhecimento explícito dos turistas como elemento base para geração de novos conhecimentos que quando utilizados nos destinos podem melhorar sua competitividade, imagem, atrair novos turistas, gerar novos serviços/produtos e consequente novas experiências é percebido em pesquisas na literatura.

Em Breiby (2015), ao explorar experiências de viajantes em rotas turísticas naturais da Noruega por meio de entrevistas semiestruturadas *in loco*, identifica que experiências que colocam o viajante em contato com seus medos pessoais (altura, escuro, água, animais silvestres) agrega mais valor a eles. Ainda no turismo natural, mas empregando questionários estruturados *in loco* para coleta de experiências, Castellanos-Verdugo *et al.* (2016) identificam que proporcionar experiências que promovam aprendizagem a viajantes que praticam ecoturismo em um parque natural da República Dominicana é um tipo de experiência em destaque e impacta positivamente a satisfação dos viajantes.

Também utilizando questionários estruturados *in loco* com turistas de Algarve, destino natural de praia e sol de Portugal, Guerreiro *et al.* (2016) constatam que seus turistas buscam por novas experiências além praia no destino, como a exploração de campos e fazendas, a cultura e história do local. A análise identificou um novo público alvo a explorar e novas oportunidades de negócios para o destino.

No mesmo destino e com a mesma ferramenta de coleta, Mendes *et al.* (2016) analisam as experiências com base nas dimensões de Pines e Gilmore (1998) e concluem que as dimensões Estética e Educação influenciam diretamente a qualidade das experiências. Com o mesmo instrumento de coleta, mas analisando o turismo costeiro natural na Carolina do Sul e Flórida, Kim *et al.* (2017) constatam que permitir que o turista aprenda mais sobre a cultura e economia local dos destinos, aquicultura neste caso, e inserir isto nos roteiros turísticos incrementa a experiência e torna mais atrativo as regiões.

Com resultados quase similares, mas em destinos diferentes, Lee *et al.*, (2017) e Tkaczynski e Prebensen, (2012) segmentam seus viajantes em categorias por meio da análise

das experiências coletadas *in loco* por questionários, e antes da vivência delas, por questionários e entrevistas online, respectivamente. Os autores conseguem perfilar seus viajantes de modo a criar oferta de novas experiências para cada categoria identificação como meio de melhorar a atratividade dos destinos analisados.

Em análise ao turismo cultural e histórico e com viés similar a esta tese, Simeon *et al.* (2017) coletam e analisam experiências relatadas no *TripAdvisor* de turistas da cidade de Nápoles, na Itália, ao empregar a Análise de Conteúdo. A análise constata que imponentes monumentos históricos impulsionam a experiência. Mas, curiosamente, descobrem que a experiência é enriquecida quando o destino permite a exploração de elementos além dos esperados, como o contato com hábitos, cultura, dia a dia e um maior contato com os residentes do destino.

Esta mesma constatação é percebida em Kastenholz *et al.* (2016) e Kastenholz *et al.* (2017) quando notam que inserir nas experiências o significado das histórias do destino, suas tradições e cultura, criam laços mais afetivos com o local, o que gera fidelidade e ao mesmo que impulsiona a compra de produtos locais. Com foco nos destinos espanhóis de Madrid e Lanzarote e Ramírez-Gutiérrez *et al.* (2017) também exploram experiências no *TripAdvisor* por meio da análise de conteúdo e concluem que além destas, a comunicação virtual entre viajantes revela elementos que contribuem na geração de novas experiências.

Das pesquisas relatadas, percebe-se que a experiência pode ser coletada de diversas fontes e modos, como por questionários e entrevistas *in loco*, ou mesmo por sua aplicação online. Em adição, nota-se que o uso da *TripAdvisor* como fonte de experiência é recorrente nas pesquisas em decorrência do seu vasto acervo e reconhecimento no setor. Neste sentido, Chiappa e Baggio (2015) destacam que mídias sociais facilitam a conversão do conhecimento tácito dos turistas em conhecimento codificado e explícito que pode ser armazenado, compartilhado e combinado com conhecimento relevante dos gestores para permitir melhor tomada de decisão.

Sendo que o compartilhamento e modo como DMOs, fornecedores de serviços e o próprio viajante lidam com estes conhecimentos aprimoram o turismo inteligente. Portanto, é essencial que viajantes utilizem smartphones, mídias e plataformas sociais e digitais para agregar valor às suas experiências (GRETZEL *et al.*, 2015), o que seria facilitado com a internet aberta e gratuita nos principais pontos turísticos.

Já que o turismo atual opera com a combinação sinérgica das experiências, cocriação e tecnologias, onde a conversão de dados, informações e conhecimentos não

estruturados em algo estruturado, explícito e codificado é agora obrigatória para agregar valor aos *stakeholders* associados aos destinos (NDOU *et al.*, 2018). Logo, internet, conectividade e capacidade de converter dados em conhecimento acionável podem ser usadas para criar maior integração nas soluções para o desenvolvimento do turismo inteligente (BLANCO, 2015), cenário este onde Destinos Turísticos Inteligentes são considerados uma solução pertinente.

O compartilhamento de experiências ganhou força no crescimento dos dispositivos móveis, sendo sua penetração no turismo algo imparável. Pois apenas nas fases iniciais da experiência (*Sonhar, Planejar e Reservar*) tem-se que o uso dos celulares, por exemplo, é responsável por cerca de 44% das reservas em plataformas como *TripAdvisor, Booking.com*. Na fase *Experienciar*, turistas os usam para diversas funções, como por exemplo, embarque em diversos meios de transporte ou mesmo abrir quartos de hotel e casas de moradores. Ao final, eles os utilizam para compartilhar suas experiências ou relembra-las nas redes sociais (BLANCO, 2015).

A combinação dos dispositivos móveis com aplicações úteis tornou estes serviços particularmente relevantes na indústria do turismo, principalmente porque eles enriquecem e tornam fluido o caminho pelas fases da experiência turística, ao permitir eliminação, expansão ou encurtamento delas (BUHALIS; FOERSTE, 2015). Arelado a isto, Xiang *et al.* (2015) revelam que 85,5% dos viajantes utilizam internet para planejar viagens. Este vasto uso da internet integrado à diversos dispositivos e plataformas digitais abertas e inteligentes garantem proporcionam uma vasta quantidade de dados e informações em tempo real que tornam a gestão de destinos um desafio complexo (BUSTARD *et al.*, 2018). Pois turistas deixam rastros eletrônicos a todo tempo (FUCHS *et al.*, 2014).

Esta grande quantidade de dados, informações e conhecimentos estruturados e não estruturados levou à definição de novos paradigmas como é a *Big Data* (CASSAVIA *et al.*, 2015). Que engloba todos os setores da economia, sendo especialmente relevante para aqueles intensivos em conhecimento como é o turismo (NDOU *et al.*, 2018). Que utiliza todo seu arsenal de dados para revelar padrões, comportamentos e tendências dos viajantes (BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

Del Vecchio *et al.* (2018a) expressa a importância da *Big Data* no turismo em decorrência da sua natureza intensiva em informação e a confiança nas T.I.C's. Onde a adoção extensiva tecnologias, dispositivos inteligentes e sensores são base para geração de

valor no turismo (GRETZEL *et al.*, 2015). De acordo com sua fonte, *Big Data* pode ser do tipo “*de e sobre o mundo físico*” e coletada por sensores, observação, geolocalização, por exemplo. Ou do tipo “*de e sobre a sociedade*” e coletada em redes e mídias sociais, internet, marketing, por exemplo (NDOU *et al.*, 2018).

Neste contexto, Ndou *et al.* (2018) e Simeon *et al.* (2017) destacam que mídias sociais são fontes úteis e ricas de experiências. Segundo a SEGITTUR (2016), nelas os viajantes expressam suas emoções e apegos íntimos aos destinos, o que gera a *User-Generated Contents* – UGC, em português, Conteúdo Gerado pelos Usuários. Os quais são frequentemente representados por opiniões e comentários sobre produtos e serviços comprados ou relato de experiências vividas (SIMEON *et al.*, 2017).

Podem ser obtidos em diversos formatos, sendo em texto sua forma percebida no turismo por meio de relatos e revisões (SIMEON *et al.*, 2017). Fang *et al.* (2016) reforçam que revisões são produtos das experiências vividas, enquanto Huertas (2018) constata que é alto o número de turistas influenciados por eles.

Muitas são as mídias sociais onde experiências podem ser compartilhadas, sendo *Facebook*, *YouTube*, *Instagram*, *Periscópio*, *Snapchat* e *Twitter* as principais no contexto geral e *TripAdvisor*, *Booking.com*, *Trivago* no turismo. Segundo Amaral *et al.* (2014), elas existem há mais de quinze anos e nos últimos anos tornaram-se tendência. Estas últimas em especial por entregarem informações atualizadas e confiáveis sobre destinos e por ser as fontes preferidas e mais influentes na tomada de decisões dos viajantes (BARREDA; BILGIHAN, 2013; FANG *et al.*, 2016).

Simeon *et al.* (2017) afirmam que o *TripAdvisor* é a maior e mais conhecida mídia social que registra revisões online do turismo no mundo. Nela, turistas compartilham experiências e opiniões sobre todos os componentes associados a destinos (hotéis, restaurantes, atrações culturais e turísticas, por exemplo). De acordo com Abubakar e Ilkan (2016), a cada ano, milhões de potenciais visitantes consultam as avaliações on-line na internet, principalmente as do *TripAdvisor*. O que faz ela ser considerada uma das principais fontes de geração de *Big Data* no turismo, chamando a atenção de acadêmicos e profissionais (DEL VECCHIO *et al.*, 2018a; HOPKEN *et al.*, 2014). Contudo, ainda é incipiente pesquisas que auxiliem gestores a utilizá-las para ganhos competitivos no turismo e melhoria das experiências turísticas (DEL VECCHIO *et al.*, 2018a; SIMEON *et al.*, 2017).

Nesta seara, Del Vecchio *et al.* (2018a) demonstra como a exploração da *Social Big Data* contribui na geração de valor para turistas de Destinos Turísticos Inteligentes. Para isto,

extraí conhecimentos do *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* e revelam evidências interessantes no avanço do conhecimento para criação de valor por meio da *Social Big Data*. A pesquisa apresenta evidências significativas de melhoria na experiência turística quando ofertas personalizadas e inovação em produtos/serviços são ofertados com base na análise destes conhecimentos dos clientes. Em vertente similar de pesquisa, Secundo *et al.* (2017) propõem uma estrutura conceitual para compreender o valor intangível da *Big Data* em DTIs, a qual é exposta no Quadro 10.

Quadro 10 - Dimensões chaves para criação de valor em DTIs

Dimensões de criação de valor de big data (<i>Why</i>)	Processo de criação de valor a partir de Big Data (<i>How</i>)
Melhorar o processo de tomada de decisão	Ao sincronizar as informações obtidas em tempo real
Novos modelos de negócios e desenvolvimento de novos produtos/serviços	Ao descobrir e antecipar necessidades, expondo variabilidade, personalizando e personalizando ofertas, experimente a co-criação
Melhorar e enriquecer a experiência dos turistas	Ao permitir conexões dinâmicas com partes interessadas externas, troca de recursos e conhecimento, novos modos de relacionamento com o cliente, fluxos de receita inovadores e novas proposições de valor
Interconexão do ecossistema de negócios	Ao permitir colaboração, transparência e confiança estabelecidas com o cliente e as partes interessadas
Big Data Social a ser usado (<i>What</i>)	Os principais atores envolvidos no processo de criação de valor (<i>Who</i>)
Conteúdos Gerados pelo Usuário, Vídeos, Imagens, Textos, Códigos, estruturados ou não estruturados	Viajantes, Residentes, Operadores de Turismo, Quadros de Turismo Oficiais, Gestores de Destinos, Contadores de Histórias/ <i>Bloggers</i> , Associações de Turismo Local

Fonte: Adaptado de Secundo *et al.* (2017).

A estrutura possui quatro dimensões chaves direcionadoras para ajudar destinos inteligentes a detalharem *Big Data* e identificar suas contribuições. As quatro dimensões norteiam-se nos questionamentos *Why*, *How*, *What*, *Who*. No primeiro, busca-se entender o porquê *Big Data* pode aumentar a criação de valor no destino; em *How*, define quais seriam os processos necessários para criar valor por meio dos dados; em *What*, identifica quais seriam os tipos de dados necessários para criar valor; e no *Who*, define quem seriam os principais *stakeholders* envolvidos nos processos anterior (SECUNDO, *et al.*, 2017; DEL VECCHIO *et al.*, 2018a).

Em análise às experiências relatadas no *TripAdvisor*, Simeon *et al.* (2017) identificam cinco componentes críticos relacionado às experiências em atrações culturais, sendo elas a maravilha, autenticidade, relaxamento, descoberta e conhecimento. Os quais estão associados aos componentes da experiência e confirmam que seus relatos são ferramentas úteis para melhorar a competitividade e experiências futuras (SIMEON *et al.*, 2017). Os autores alegam que muitos turistas sentem o desejo de postar suas experiências, sejam elas positivas ou não, e isto muda o modo como potenciais viajantes pesquisam informações, sendo ela a melhor ferramenta para escolher entre visitar ou não um destino (SIMEON *et al.*, 2017).

Já que destinos entregam experiências e serviços intangíveis que são de difícil avaliação antes da compra. Assim, a análise destes relatos pode reduzir a incerteza da compra e no outro extremo da relação, orientar as estratégias dos DMOs, agências e fornecedores destes destinos (ABUBAKAR; ILKAN, 2016). Este auxílio nas estratégias dos gestores é percebido em Barreda e Bilgihan (2013) ao constatarem, por meio da análise de experiências de turistas de um hotel no *TripAdvisor*, que a extração destes conhecimentos contribuiu na compreensão e identificação de elementos importantes para melhoria das experiências e criação de estratégias para reforçar a imagem da marca, por exemplo.

Ainda no setor hoteleiro, Baka (2016) analisa a influência que as experiências relatadas na mesma mídia social causam na gestão da reputação de hotéis. Para isto, é proposto um modelo de gestão da reputação que sugere uma combinação de práticas online e físicas suportadas pelo uso de ferramentas gratuitas e avançadas. Dentre elas, menciona-se programas de análise Web e ferramentas de mineração de dados, *Benchmarking*, técnicas de gamificação, o engajamento com mídias sociais, práticas reativas, dentre outras opções.

O uso destas ferramentas na análise de experiências faz Del Vecchio *et al.* (2018a) e Hopken *et al.* (2014) afirmarem que abordagens avançadas de análise e gestão são praticamente ignoradas nas pesquisas, sendo o uso da análise textual e estatística destes relatos, a mineração de mineração de dados, texto e web mais empregados.

Ao utilizar restaurantes como objeto de estudo, Amaral *et al.* (2014) constatarem que as experiências relatadas no *TripAdvisor* influenciam a promoção destes estabelecimentos, reduz incerteza de seleção dos viajantes e têm papel significativo na publicidade deste tipo de serviço. Ao fim eles constatarem que o setor deve explorar não somente o *TripAdvisor*, mas também outras mídias sociais disponíveis.

No uso de outras mídias, Shao *et al.* (2017) exploram conteúdos presente em blogs de viagens para compreender experiências de viajantes interessados no turismo cênico da China. Por meio de análise inteligente dos conteúdos eles convergem com as conclusões já expostas aqui ao demonstrarem o valor que os conteúdos gerados pelos usuários têm na criação de soluções inteligentes para destinos.

Quanto ao uso das experiências turísticas como conhecimento do cliente, os relatos das pesquisas exploradas demonstram que saber lidar com este tipo de conhecimento é essencial para a gestão dos destinos, sejam eles inteligentes ou não. Sendo necessário que gestores destes destinos explorem a fundo estas experiências como meio para conhecer as reais necessidades, desejos e demandas de seus turistas.

Tem-se ainda que a exploração das experiências relatadas em maior número nas mídias sociais, em especial no *TripAdvisor*, auxilia gestores na identificação de possíveis tendências de seus viajantes, o que permite remodelagem de seus serviços e demais atrativos, de modo a entregar experiências novas e memoráveis. Isto posto, a pesquisa consegue alcançar o objetivo específico relacionado à identificação da importância que a experiência turística tem na gestão dos destinos. Além do mais, a análise dos estudos contribuiu na decisão da pesquisa em adotar a mídia social *TripAdvisor* como principal fonte de conhecimento do cliente, aqui representado pela experiência turística relatada nesta mídia.

Constata-se ainda há na literatura outras pesquisas que demonstram o uso de experiências turísticas extraídas das mídias sociais. Entretanto, a ideia aqui não é o esgotamento destes estudos, mas demonstrar o uso efetivo delas como conhecimento explícito dos clientes no turismo. E os relatos aqui expostos demonstram que ainda é escasso e inicial, mas em crescimento, os estudos que envolvem a análise delas em destinos turísticos, especialmente para destinos turísticos inteligentes. Contudo, não foi percebido na literatura uma estrutura conceitual que direcione, ou norteie gestores de destinos inteligentes em como lidar com estes conhecimentos dos clientes para gerar valor a todos seus *stakeholders*.

Diante disto, a seção seguinte discute com detalhes a teoria acerca do Conhecimento do Cliente, sem focar apenas nas experiências do consumidor e turísticas, mas sim demonstrando o vasto leque de conhecimentos provenientes dos clientes que podem ser explorados por destinos e organizações. E para sanar a lacuna supracitada no parágrafo anterior, quanto à ausência de uma estrutura conceitual que norteie gestores diversos a

lidarem com os conhecimentos dos clientes, a seção 2.2.3 apresenta uma análise completa de modelos de Gestão do Conhecimento do Cliente, que expõem processos e atividades que auxiliam gestores no gerenciamento destes conhecimentos.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE

Esta seção apresenta uma síntese detalhada dos principais resultados obtidos com o desenvolvimento da revisão sistemática integrativa realizada e descrita com detalhes no Apêndice A deste documento.

2.2.1 O conhecimento do Cliente

O conhecimento há muito é reconhecido como principal gerador de valor para empresas inovadoras enquanto o conhecimento do cliente é visto como um importante elemento para vantagem competitiva das organizações e um ativo fundamental na economia deste século (LAK; REZAEENOUR, 2017; YIYI, RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; SEDIGHI *et al.*, 2012; KHOSRAVI *et al.*, 2017).

Sua importância no meio organizacional cresce à medida que a classe percebe seu potencial para gerar valor e revelar comportamentos e requisitos dos consumidores (JIEBING *et al.*, 2013; TANG *et al.*, 2011). Na mesma escala, ele vem obtendo destaque no meio acadêmico com o surgimento de pesquisas em diversos campos da ciência (FIDEL *et al.*, 2015; XUELIAN *et al.*, 2015; KHOSRAVI *et al.*, 2017).

O ganho de importância deste conhecimento é justificado por Jiebing *et al.* (2013) nas constantes mudanças dos desejos e demandas dos clientes que tornam o mercado turbulento e incerto. Logo, conhecer bem seus clientes torna-se elemento vital para sobrevivência (PANDEY *et al.*, 2014), sendo necessário que organizações criem estratégias baseadas no conhecimento do cliente para manter-se competitiva (VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018), entregar valor ao mercado (KHOSRAVI; HUSSIN, 2014; FIDEL *et al.*, 2015; TAGHIZADEH *et al.*, 2017) e pré-requisito para inovação (JAZIRI, 2019).

Além disto, alguns autores (JIEBING *et al.*, 2013; HOMAYOUNI; HONG, 2008a; HASHEMI; HAJIHEYDARI, 2011; SACHAMANOROM *et al.*, 2016; SMITH; CHARLES, 2018) salientam que organizações que conseguem gerir e utilizar estes conhecimentos são

capazes de tomar decisões inteligentes sobre produtos e serviços, melhorar sua comunicação e relações com clientes e facilitar a identificação de novas oportunidades.

Em convergência com os argumentos supracitados, Kohlbacher (2008) e Bo e Ying-Jiao (2009) enfatizam ainda que não há ninguém que melhor conheça os produtos/serviços ofertados pelas empresas que seus próprios clientes. Portanto, usar e reutilizar os conhecimentos dos clientes são maneiras óbvias para ganhos de produtividade e eficiência das organizações (SEMMELOCK-PICEJ; KANDUTSCH, 2010). Contudo, poucas são as empresas capazes de gerir e usar estes conhecimentos para entregar produtos/serviços diferenciados no mercado (XUELIAN *et al.*, 2015). Pois o conhecimento que gestores possuem de e sobre seus clientes e necessidades estão muito aquém da realidade (XUELIAN, 2017) e obter conhecimento dos clientes é considerado por Khosravi e Hussin (2016) algo muito desafiador para empresas e gestores.

Ao considerar o conhecimento do cliente um recurso externo das organizações, Smith e Charles (2018) reforçam que sua gestão difere muito dos demais recursos, o que justifica o baixo número de organizações que gerenciam bem este recurso (DANESHGAR *et al.*, 2012) e reforça o argumento de Khosravi e Hussin (2016) supracitado. Diante disto, alguns autores (BO; YING-JIAO, 2009; CHEN *et al.*, 2009; ZANJANI *et al.*, 2008; RONGQI; RUOYU, 2008; SEMMELOCK-PICEJ; KANDUTSCH, 2010; XU, 2011) salientam que o conhecimento do cliente foi muito negligenciado pelas organizações, que sempre estiveram mais focadas na gestão do conhecimento organizacional. Mas esta realidade vem mudando ao longo dos últimos anos, especialmente por ele desempenhar papel crítico no desenvolvimento de novos produtos/serviços (SACHAMANOROM *et al.*, 2016; LYU *et al.*, 2009; MA; QI, 2009; XU, 2011).

Quanto a sua conceituação, a literatura apresenta uma vasta quantidade de conceitos, em certos momentos convergentes entre alguns autores, sendo esta pluralidade decorrente do fato de cada estudo adotar uma lente de análise própria e frente a isto. Para melhor expor esta diversidade conceitual o Quadro 11 apresenta os principais conceitos identificados.

Quadro 11 - Conceitos de conhecimento do cliente

Conhecimento do Cliente	Referências
Combinação dinâmica de experiência, valor, informação de cenário e conhecimento especializado necessário, criado e absorvido durante o processo de transação e troca entre clientes e empresas.	Gebert <i>et al.</i> (2002, 2003)

Conhecimento sobre os clientes, o que inclui o conhecimento sobre potenciais clientes, segmentos de clientes e clientes individuais; e conhecimento possuído pelos clientes.	Rowley (2002); Homayouni e Hong, (2008a; 2008b)
Recurso intelectual valioso para empresas desenvolverem ou aprimorarem produtos/serviços para atender ou mesmo exceder expectativas dos clientes a fim de buscar um negócio bem-sucedido	Chen e Su, (2006); Su <i>et al.</i> (2006)
Tipo de conhecimento na área de relacionamento com o cliente, que tem efeito direto ou indireto sobre o desempenho organizacional	Zanjani <i>et al.</i> (2008)
Conhecimento que reside nos clientes	Lyu <i>et al.</i> (2009)
É o conhecimento sobre clientes, suas preferências de consumo, meios de contato preferidos, suas experiências, características de seus comportamentos de consumo, dentre outros	Bo e Ying-Jiao (2009)
É um dos tipos mais complexos de conhecimento obtidos a partir de múltiplas fontes e pode ter muitos significados contextuais, sendo dinâmico e mudando constantemente	Ma e Qui (2009); Pandey <i>et al.</i> (2014)
Conhecimento não pertencente à organização, mas por outros que podem ou não estar dispostos a compartilhar esse conhecimento	Hashemi e Hajiheydari (2011)
Informação organizada e analisada a ser aplicada na solução de problemas e decisões que envolvam clientes e organização	Buchnowska (2011)
Recurso importante que pode ser gerenciado para apoiar o desenvolvimento de novos produtos, facilitar percepção de oportunidades de mercados emergentes e melhorar relacionamentos de longo prazo com clientes	Jiebing <i>et al.</i> (2013)
Ativo importante para os negócios que deve ser gerenciado pelas empresas	Xuelian (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos conceitos nota-se que o proposto por Gebert *et al.* (2002, 2003) é utilizado como base em diversas pesquisas, como em Yuan e Juebing (2012) e Tang *et al.* (2011), além disto, todos os estudos selecionados pela revisão presente no Apêndice A citam este conceito. Visto pelos autores como a combinação dinâmica de experiência, valor, informação de cenário e conhecimento especializado necessário, criado e absorvido na interação clientes/empresa (GEBBERT *et al.*, 2002, 2003), ele expõe um conjunto de elementos que o compõem, dentre eles a experiência, e relatam que sua criação se dá entre as interações existentes entre clientes e organizações.

Outros autores o veem como elemento que permitem conhecer mais acerca dos clientes como suas preferências, experiências, comportamentos de consumo, histórico, dentre outros, enquanto outros o caracterizam como algo pertencente ao cliente, logo externo à organização (BO; YING-JIAO, 2009). De modo geral, a maioria deles expõem a importância que ele tem para a organização e sua competitividade.

Por não buscar definir um conceito sobre conhecimento do cliente e o conceito de Gebert *et al.* (2002, 2003) ser disseminado e utilizado por diversas pesquisas e base para muitos dos modelos/frameworks analisados na revisão do Apêndice A, tem-se que este conceito é adotado como base para o desenvolvimento desta tese. E para melhor compreender estes conceitos e demonstrar que a experiência do consumidor e turística é um conhecimento categorizado na Gestão do Conhecimento do Cliente, a seção seguinte apresenta as principais categorias/tipologias do conhecimento do cliente.

2.2.1.1 Tipos de Conhecimento do Cliente

A maior parte do conhecimento do cliente é tácito e há um consenso geral acerca de sua categorização na literatura em três tipos principais: conhecimento “para”, “sobre” e “do” cliente, em inglês “for”, “about” e “from” (MA; QI, 2009; GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; FENG; TIAN, 2005; ROLLINS; HALINEN, 2005; CHEN, SU, 2006; SU *et al.*, 2006; RONGQI; RUOYU, 2008; LOPEZ-NICOLASA; MOLINA-CASTILLO, 2008; KOHLBACHER, 2008; ZANJANI *et al.*, 2008; LYU *et al.*, 2009; PENG *et al.*, 2009; BO; YING-JIAO, 2009; XUE, 2009; HAN; CHENG, 2009; MA; QUI, 2009; SOFIANTE *et al.*, 2010; BUCHNOWSKA, 2011; TANG *et al.*, 2011; HASHEMI; HAJIHEYDARI, 2011; DU *et al.*, 2011; ATTA FAR *et al.*, 2013; STOKIS *et al.*, 2013; YUAN; JUEBING, 2012; JIEBING *et al.*, 2013; KHOSHAVI; HUSSIN, 2014; CHUA; BANERJEE, 2013; PANDEY *et al.*, 2014; BAGHERI *et al.*, 2015; XUELIAN *et al.*, 2015; GOHARY; HAMZELU, 2016; MIKULA, 2016; KHOSHAVI; HUSSIN, 2016; KHOSHAVI *et al.*, 2017; LAK; REZAEENOUR, 2017; MIAKE *et al.*, 2017; TAGHIZADEH *et al.*, 2017; SMITH; CHARLES, 2018; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018; JAZIRI, 2019).

Diante disto, Rollins e Halinen (2005) afirmam que a chave da Gestão do Conhecimento do Cliente está na definição destes conhecimentos, suas fontes e tipologia e outros autores destacam que eles podem ser coletados e incorporados às organizações como dados ou informações, que quando analisados e interpretados são convertidos em conhecimento (ZANJANI *et al.*, 2008; SEMMELROCK-PICEJ; KANDUTSCH, 2010; SACHAMANOROM *et al.*, 2016).

Khosravi *et al.*, (2017) reforçam que informações ordenadas e estruturadas pertencentes a clientes e conduzidas por processamento metódico são também vistos como conhecimentos dos clientes. Para Lyu *et al.* (2009), conhecimentos “*from*”, “*for*” e “*about*”, por exemplo, podem também ser encontrados indiretamente a partir de dados e informações dos clientes coletados por mineração. Enquanto Xue (2009) complementa que informações são também fontes de conhecimento do cliente.

A primeira categoria é o Conhecimento *para* Clientes – *Knowledge for Customer*, que são criados pelas empresas e compartilhados com clientes para sanar seus desejos por conhecimentos diversos (ATTAFAR *et al.* 2013; BAGHERI *et al.*, 2015; JIEBING *et al.*, 2013; GOHARY; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018). Eles representam conhecimentos sobre produtos, serviços, preços, fornecedores, distribuidores que contribuem na customização das transações pré, compra e pós compra e permitem que clientes conheçam melhor as organizações (BOATENG, 2014; STOKIS *et al.*, 2013; KOHLBACHER, 2008; ZANJANI *et al.*, 2008; TAGHIZADEH *et al.*, 2017).

Eles se preocupam em melhorar a experiência dos consumidores ao criar um fluxo contínuo de conhecimento direcionado aos clientes que os auxiliam na tomada de decisão e apoio nas etapas da compra e interações (KOHLBACHER, 2008; CHUA; BANERJEE, 2013). Sendo então essenciais para melhoria das relações entre organização e clientes, aumento da satisfação e lealdade dos clientes e por consequência contribui na competitividade organizacional (BUCHNOWSKA, 2011).

Estas contribuições justificam seu maior desenvolvimento no marketing ou P&D das organizações e serem disseminados pelo *e-business* das empresas (SOFIANTE *et al.*, 2010). Exemplos clássicos desta disseminação são percebidos em grandes corporações de sucesso no mundo como *Google*, *e-Bay* e *Amazon*, que usam estes conhecimentos para melhorar as experiências de seus consumidores (XUELIAN *et al.*, 2015).

Ma e Qi (2009) afirmam que este conhecimento gera aprendizado bidirecional, pois tanto clientes quanto empresas transferem conhecimento um para o outro de acordo com as necessidades de cada um. O que faz Feng e Tien (2005) afirmarem que sua principal característica e importância reside em sua capacidade para mudar preferências dos consumidores e aumentar a compatibilidade da demanda destes frente aquilo entregue pelas organizações.

Neste contexto, Buchnowska (2011) e Daneshgar *et al.* (2012) defendem que conhecimento *for* cliente é um produto da integração e transformação das duas outras categorias, o *from* e *about* e depende dele para ser desenvolvido. Contudo, a relação lógica entre as três categorias muitas vezes é ausente nas organizações, o que dificulta a disseminação destes conhecimentos (DANESHGAR *et al.*, 2012).

Oposto à primeira categoria, o Conhecimento *sobre* Clientes – *Knowledge about Customer* vem dos clientes para as organizações sendo gerado nas transações realizadas entre eles (ATTAFAR *et al.* 2013; BAGHERI *et al.*, 2015; GOHARY; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017). Ele ganhou destaque no contexto organizacional por ser amplamente utilizado pela *Customer relationship Management* – CRM, em português Gestão do Relacionamento do Cliente, a qual é base para a *Customer Knowledge Management* – CKM, Gestão do Conhecimento do Cliente (SOFIANTE *et al.*, 2010; XUELIAN *et al.*, 2015). Nesta última, este conhecimento pode ser utilizado, por exemplo, para formar uma visão integrada e abrangente tanto do negócio quanto das preferências de seu mercado consumidor (SOFIANTE *et al.*, 2010).

Ele é adquirido de modo passivo e sem interação direta com o cliente, sendo resultado de análises, entrevistas e observações conduzidas por pesquisa de mercado, por exemplo (BUCHNOWSKA, 2011; STOKIS *et al.*, 2013). Ou por meio de sites, portais de pesquisa, catálogos de produtos, ou por coleta indireta de dados e informações dos clientes, como seus perfis, registros de compras, dentre outros (JIEBING *et al.*, 2013; LYU *et al.*, 2009).

Além de incluir informações básicas sobre os clientes, como nome, contatos, demográficos, registros e transações de compras/troca de produtos/serviços, eles revelam preferências de clientes ou grupos deles, como por exemplo, idiomas mais utilizados e os métodos de comunicação mais usuais empregados (SOFIANTE *et al.*, 2010; CHUA; BANERJEE, 2013; XIELIAN *et al.*, 2015; TAGHIZADEH *et al.*, 2017).

Este conhecimento é gerado essencialmente por atividades que processam informações refletindo dois pontos sobre clientes: seu estado atual e/ou possível tendência futura de compras (FENG; TIEN, 2005). O que justifica sua relação direta com produtos, fornecedores e mercados, especialmente ao permitir a identificação de padrões de compra,

motivações e exigências relacionadas a seus respectivos perfis, históricos, requisitos, hábitos e tendências (XUELIAN *et al.*, 2015; CHUA; BANERJEE, 2013; BOATENG; 2014).

Eles são essenciais para compreensão das necessidades dos consumidores e no desenvolvimento de estratégias para atendimento individual e customizado deles, o que reforça mais uma vez sua importância e uso massivo pelo marketing e CRM (XUE, 2009; BOATENG, 2014; JAZIRI, 2019; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018). Para Jiebing *et al.* (2013), eles são capazes de gerar uma valiosa base de conhecimento capaz de enriquecer interações e estender por longos prazos o relacionamento com os clientes, o que possibilita que empresas direcionem seus produtos e serviços para nichos corretos, criem estratégias personalizadas e tornem-se mais competitivas (ATTAFAR *et al.*, 2013).

Assim como a categoria anterior, Conhecimento *do* cliente – “*Knowledge from Customer*” é coletado diretamente dos clientes e vem para as organizações principalmente por interações (ATTAFAR *et al.*, 2013; BAGHERI *et al.*, 2015; XIELIAN *et al.*, 2015; GOHARY; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018). Esta categoria detém conhecimentos que os clientes possuem sobre organizações, seus produtos/serviços, concorrentes, mercado, e obtê-lo é essencial para enriquecer o conhecimento organizacional (BOATENG, 2014; STOKIS *et al.*, 2013; XIELIAN, *et al.*, 2015).

Ele representa as ideias, recomendações, preferências, pensamentos, tendências, expectativas, sugestões, percepções e experiências do consumidor com os serviços e produtos consumidos (BUCHNOWSKA, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; JIEBING *et al.*, 2013; TAGHIZADEH *et al.*, 2017). Por isto, são *insights* primordiais para criação de novos produtos/serviços e aumento do capital intelectual das organizações, uma poderosa ferramenta na gestão de crises eventuais e as organizações não devem medir esforços para coletá-los (DANESHGAR *et al.*, 2012; CHUA; BANERJEE, 2013; BOATENG, 2014)

Por expor sentimentos e emoções dos consumidores, como experiências vividas, suas preferências e expectativas, por exemplo, sua característica tácita é marcante, pois fornecem uma visão íntima do modo como clientes percebem o ambiente e seu papel particular nele (BOUAGINA; TRIKI, 2013; CHEN; SU, 2006; DANESHGAR *et al.*, 2012). Isto faz Xuelian *et al.* (2015) ressaltarem que empresas inteligentes e competitivas devem incentivar seus clientes a compartilharem suas experiências, emoções e percepções quanto àquilo que experimentaram.

Em visão geral sobre a característica tácita/explicita das três categorias de conhecimento apresentados, Ma e Qi (2009), Daneshgar *et al.* (2012) e Jaziri (2019) destacam que conhecimentos *about* são mais explícitos, enquanto conhecimentos “*from*” e “*for*” são mais tácitos que o *about*, porém possuem características explícitas quando consumidores e demais atores envolvidos os externalizam de algum modo. Ou seja, os três conhecimentos possuem características tácitas e explícitas.

A característica mais explícita do conhecimento *about* deriva de sua matéria-prima vir de dados e informações demográficas e transacionais dos consumidores. Sendo coletados e manipulados em base de dados e sistemas informacionais, respectivamente, portanto, um conhecimento com relativa facilidade de captura, uso e disseminação na organização e com consumidores (MA; QI, 2009; SACHAMANOROM *et al.*, 2016; LAK; REZAEENOUR, 2017; MIAKE *et al.*, 2017).

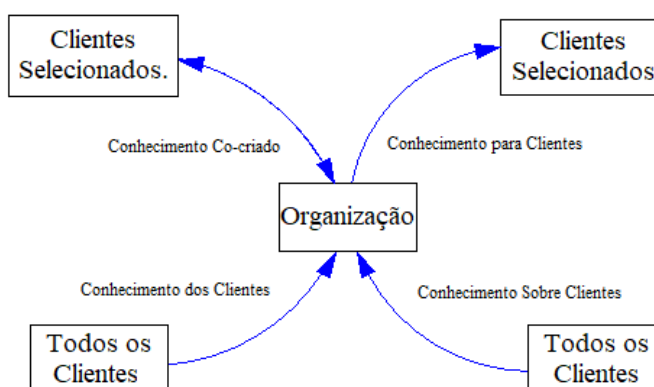
Segundo Daneshgar *et al.* (2012), a característica tácita e em menor proporção do conhecimento *about* deriva do fato dele poder ser criado e coletado por meio das interações entre funcionários e departamentos organizacionais, e destes com clientes. Logo, conhecimentos relacionados à comportamentos e necessidades dos clientes, por exemplo, são aqui incluídos (DANESHGAR *et al.*, 2012; SACHAMANOROM *et al.*, 2016). Já a predominância tácita dos conhecimentos *from* e *for* estar intimamente relacionada às ações e interações dos clientes com a organização e sua criação deriva das experiências e expectativas (MA; QI, 2009; XU, 2014). Xu (2014) defende que estas, junto com o *know-how* e inspirações presentes nas mentes dos indivíduos são bases desta característica tácita e a explicitação necessária para captura destes conhecimentos (JAZIRI, 2019).

Em uma perspectiva mais recente, alguns autores apresentam uma quarta categoria do conhecimento do cliente com diversas nomenclaturas, citando Conhecimento *com* Cliente, *Knowledge with Customer*, Conhecimento *Co-criado*, dentre outras (RONGQI; RUOYU, 2008; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; STOKIS *et al.*, 2013; XUELIAN *et al.*, 2015; GOHARY; HAMZELU, 2016; KHOSHAVI *et al.*, 2017; TAGHIZADEH *et al.*, 2017).

Sua criação ocorre por um relacionamento bilateral entre empresa e clientes, diferente dos outros tipos que são unidirecionais. Logo, diálogos entre estes elementos dentre outras formas são meios para sua criação conjunta e consequente geração de valor para ambas as partes (BAGHERI *et al.*, 2015; RONGQI; RUOYU, 2008; DU *et al.*, 2011). Diante disto,

os clientes desempenham um papel mais ativo e múltiplo, sendo colaboradores e co-desenvolvedores de conhecimento e valor junto às organizações (STOKIS *et al.*, 2013). Contudo, envolver clientes em um trabalho conjunto para co-criação de conhecimento é um dos maiores desafios enfrentados por organizações e gestores do conhecimento (SOFIANTE *et al.*, 2010; XIELIAN *et al.*, 2015). Para melhor compreensão das origens e tipologia destes conhecimentos, a Figura 11 é exposta.

Figura 11 - Origens e direcionamento dos conhecimentos dos clientes



Fonte: Adaptado de Sofiante *et al.*, (2010), Buchnowska, (2011) e Xualien *et al.* (2015).

Da Figura 11 nota-se que apenas o conhecimento *co-criado* possui bilateralidade direcional o que denota uma dependência e relação conjunta entre empresa e cliente para criação. Este conhecimento junto com o conhecimento *for*, são os únicos direcionados à clientes selecionados, o que pressupõe a necessidade de uma relação pré-existente entre organização e clientes.

No entanto, empresas podem disponibilizar conhecimentos *for* relacionado a seus produtos, serviços e dela mesma para clientes em potencial de modo a aumentar seu *market share*. Já conhecimentos *from* e *about* clientes tem origem de todo e qualquer cliente, sendo gerados por eles e coletados pelas organizações. Dentre os conhecimentos expostos, destaca-se que esta pesquisa se debruça mais especificamente sobre o Conhecimento *from* Clientes por eles contemplarem as experiências turísticas que são explicitadas em mídias sociais.

A seção seguinte apresenta a Gestão do Conhecimento do Ciente, seus conceitos e elementos, sendo ela a abordagem utilizada para gerir os conhecimentos dos clientes.

2.2.2 Conceitos e Características da Gestão do Conhecimento do Cliente

A Gestão do Conhecimento do Cliente, *Customer Knowledge Management* – CKM, pode parecer inicialmente um novo nome para *Customer Relationship Management* – CRM,

consagrada na literatura e no meio organizacional. Entretanto, o campo de atuação da CKM vai além dos limites da CRM sendo criada na necessidade em adquirir conhecimentos das interações diretas e indiretas entre clientes e funcionários, algo que a CRM não consegue realizar (HASHEMI; HAJIHEYDARI, 2011; STOKIS *et al.*, 2013). O foco da CKM faz Lopez-Nicolasa e Molina-Castillo (2008) a considerarem uma perspectiva externa da Gestão do Conhecimento e contribuinte para a capacidade absorptiva das organizações.

Embora, seu conceito e ideia foram apresentados pela primeira vez em 1997, pesquisas sobre ela só ganham efetivo destaque e atenção no início dos anos 2000 nos estudos de Gibbert *et al.* (2002, 2004), Gebert *et al.* (2002;2003) e Garcia-Murillo e Annabi (2002). Dentre as justificativas para suas pesquisas, Chaves *et al.* (2014) destacam as mudanças ocorridas nos processos e cultura organizacionais da época, que buscavam melhorar a cooperação interdepartamental e a partilha de conhecimento dos clientes.

Sobre as pesquisas iniciais na CKM, Garcia-Murillo e Annabi (2002) a abordaram de modo mais restrito ao criarem um modelo conceitual para reunir, gerenciar e compartilhar o conhecimento do cliente criado na interação social entre clientes e vendedores. Pelo modelo, os vendedores devem, além de coletar e entender o que seus clientes desejam, criar um ambiente frutífero para troca de conhecimentos entre eles como meio de incorporar estes conhecimentos no conhecimento organizacional (GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002).

Eles priorizam a etapa da Socialização do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) tornando a venda presencial um processo contínuo e único para captura de conhecimento tácito, convertido em explícito, e inserido em banco de dados. Em decorrência disto, qualquer outra forma de interação com clientes era desconsiderada (GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002). Já para Gibbert *et al.* (2002; 2004), a CKM tem origem nas teorias baseadas no conhecimento, onde o conhecimento do cliente é a principal fonte estratégica para vantagem competitiva e organizações devem focar na interação bilateral com seus detentores, os clientes. Bagheri *et al.* (2015) converge quando afirmam que os clientes devem passar de meros receptores passivos de produtos (bens/serviços) para parceiros ativos em conhecimento e criação de valor.

Gibbert *et al.* (2002; 2004) não criam um modelo de CKM como em Garcia-Murillo e Annabi (2002) e Gebert *et al.* (2002;2003), mas exploram as contribuições e efeitos da Gestão do Conhecimento do Cliente nas organizações. Eles demonstram que a gestão destes

conhecimentos permite que elas identifiquem oportunidades emergentes, mudem seu modo de ver e analisar o mercado e criar rapidamente mais valor econômico (GIBBERT *et al.*, 2002, 2004). Em adição, os autores definem cinco estilos para aplicação da Gestão do Conhecimento do Cliente que são vistas como práticas ou objetivos pelos quais cada empresa utiliza para alcançar seus objetivos. Estes estilos são classificados em Prosumerismo, Inovação Mútua, Co-Aprendizagem em Equipe, Comunidades de Prática e Gestão Conjunta de Propriedade Intelectual (GIBBERT *et al.*, 2002, 2004).

Com uma abordagem mais ampla que os outros estudos, mas convergente com Gibbert *et al.* (2002; 2004) ao considerarem a CKM uma união ou ampliação da CRM com a Gestão do Conhecimento, os estudos de Gebert *et al.* (2002; 2003) vão além ao proporem um modelo de CKM para processos de negócios. Para isto, eles exploram os processos da CRM inter-relacionados com as funções empresariais do Marketing, Vendas e Serviços, pelo fato delas estarem mais relacionadas ao processo de venda com clientes, logo maior interação. Além destes elementos, é explorado os quatro aspectos da Gestão do Conhecimento: Conteúdo, Competência, Colaboração e Composição.

Além de Gibbert *et al.* (2002; 2004) e Gebert *et al.* (2002; 2003), outros autores também consideram a CKM como resultado da integração entre CRM com Gestão do Conhecimento, assim, ela concentra-se nos pensamentos da Gestão do Conhecimento para aprofundar as funções da CRM e esta integração melhora a compreensão de necessidades, demandas e comportamentos dos clientes (BUCHNOWSKA, 2011; CHEN *et al.*, 2009; HOMAYOUNI; HONG 2008a, 2008b; LOPEZ-NICOLASA, MOLINA-CASTILLO, 2008; ZHONGKE; LIXIN, 2010; STOKIS *et al.*, 2013; PANDEY *et al.*, 2014; GOHARY; HAMZELU, 2016; SACHAMANOROM *et al.*, 2016; SMITH; CHARLES, 2018; KHOSRAVI; HUSSIN, 2014, 2016; XUE, 200; KHOSRAVI; HUSSIN, 2014, 2016).

Lak e Rezaeenour (2017) destacam que os bons resultados que as três abordagens geram em seus respectivos domínios de atuação nos últimos anos fez com que organizações tentem integrar CRM e GC para gerar CKM. pois CRM melhora interações com clientes enquanto Gestão do Conhecimento contribui na criação, organização e captura do conhecimento do cliente para gerar de valor (LAK; REZAEENOUR, 2017). Assim, percebe-se que a CKM tem elementos e características tanto da CRM quanto da Gestão do Conhecimento, contudo, sua essência e funcionalidades vão além delas duas (HAN; CHENG, 2009).

A Gestão do Conhecimento do Cliente possui alguns objetivos, como o de desenvolver empresas centradas no conhecimento e em sua eficiente gestão, criar relacionamentos estáveis e de longo prazo com clientes para torná-los parceiros comerciais ativos (ZHONGKE; LIXIN, 2010; ATTAFAR *et al.*, 2013). Ou mesmo a captura, organização, compartilhamento, transferência e controle do conhecimento dos clientes para obter benefícios organizacionais (CHUA; BANERJEE, 2013; BOATENG, 2014). De modo mais integrativo, Mikula (2016) menciona a integração eficiente entre GC e CRM.

Para o alcance dos objetivos supracitados, a CKM deve fornecer informações, perfis, hábitos, preferências e entender bem o cliente para descobrir conhecimentos até então não explorados e que dão suporte à inovação tecnológica e o desenvolvimento da sociedade como um todo (HOMAYOUNI; HONG, 2008; XUE, 2009). Esta busca por novas descobertas e conhecimento é possível na CKM quando este constrói um canal de comunicação bilateral entre organizações e clientes que maximiza os interesses de todos os envolvidos pela troca de conhecimentos, o que melhora tanto o relacionamento quanto a confiança do cliente na organização (BO; YING-JIAO, 2009; ZHONGKE; LIXIN, 2010; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016).

Quanto aos conceitos da Gestão do Conhecimento do Cliente, alguns autores (BUCHNOWSKA, 2011; ZANJANI *et al.*, 2008; PENG *et al.*, 2009; SEMMELROCK-PICEJ; KANDUTSCH, 2010; STOKIS *et al.*, 2013) mencionam que não há uma definição única e universalmente aceita em decorrência dos vários propósitos à que cada estudo e definição se destina. Dito isto, junto com o fato de ser pertinente a esta pesquisa compreender bem os conceitos associados à CKM de modo a contribuir na estruturação do framework o Quadro 12 foi criado e traz os principais conceitos dela identificados na literatura.

Quadro 12 - Conceitos diversos acerca da CKM

Conceitos de CKM	Referências
Processo estratégico onde empresas emancipam seus clientes de receptores passivos de produtos/serviços para parceiros do conhecimento	Gibbert <i>et al.</i> (2002); Tang <i>et al.</i> (2011)
Abordagem com direção bilateral que busca aprender com clientes e entender suas necessidades de conhecimento focada na experiência deles para identificar oportunidades de novos produtos, serviços, ideias	Garcia-Murillo e Annabi (2002)
Processo de reciclagem dinâmico de aquisição, refinamento, compartilhamento e aproveitamento de conhecimentos	Feng e Tian, (2005)

valiosos dos clientes por meio de vários caminhos e métodos para promover e otimizar o relacionamento com clientes	
Processo essencialmente baseado no conhecimento e presente na CRM	Kohlbacher (2008)
Não é uma ferramenta de CRM e sim um processo dinâmico de obtenção de conhecimento integrador "para", "sobre", "do" e "co-criação" com clientes	Rongqi e Ruoyu, (2008)
Uso de informações e conhecimentos coletado diretamente na troca com clientes de modo a aumentar fidelidade deles	Lyu <i>et al.</i> (2009)
Processo de criação de novos conhecimentos advindos dos clientes e compartilhados em plataformas e processos que se preocupa com a gestão e exploração do conhecimento do cliente	Peng <i>et al.</i> (2009)
Ferramenta útil para entender e interagir com clientes.	Han e Cheng, (2009)
Processo contínuo de aquisição, integração, compartilhamento, internalização e inovação do conhecimento do cliente que é afetado por diversos fatores organizacionais, tecnológicos e pessoal que visa melhoria de desempenho e entrega de valor aos clientes como vantagem competitiva	Ma e Qui (2009); Rossi (2011)
Processo de circulação que identifica, compartilha, inova e aplica conhecimento relativo ao cliente e criado durante a gestão de vendas, mercado e das atividades dos clientes e embasado na combinação da teoria da G.C com T.I.C	Zhongk e Lixin (2010)
Processo dinâmico de identificação, aquisição, transferência, utilização, co-criação e proteção de conhecimento explícito e tácito do cliente suportado pela infraestrutura da G.C que busca desenvolver soluções satisfeitas pelo cliente, cultivar relacionamento valioso com eles e melhorar o desempenho organizacional	Sun (2010); Lin <i>et al.</i> (2012); Lopez-Nicolasa, e Molina-Castillo (2008); Xuelian (2017)
Capital necessário para o estabelecimento do <i>core competence</i> da empresa	Zhongke e Lixin (2010)
Atividade que envolve aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e manutenção do conhecimento do cliente para maximizar o valor do cliente	Sedighi <i>et al.</i> (2012)
Abordagem organizacional que aprimora o papel dos clientes como co-criadores e co-produtores de valor dentro e fora da empresa por meio da combinação da G.C e os princípios da CRM	Hakimi <i>et al.</i> (2014)
Aplicação de ferramentas e tecnologias para gerir a coleta, compartilhamento e aplicação de conhecimento <i>from, for e about</i> clientes por meio da combinação da CRM e G.C	Boateng (2014); Chaves <i>et al.</i> (2014)
Conjunto de práticas organizacionais e capacidades dinâmicas em relação à obtenção/criação, preservação, transferência/compartilhamento, uso de conhecimento que reside nos clientes de modo a beneficiar clientes e organizações	Fidel <i>et al.</i> (2015); Khoshavi <i>et al.</i> (2017)
Processo com etapas primárias e contínuas de criação, armazenamento e/ou recuperação, transferência e aplicação dos conhecimentos dos clientes	Bagheri <i>et al.</i> (2015); Zanjani <i>et al.</i> 2008); Sofiante <i>et al.</i> (2010) Buchnowska (2011); Stokis <i>et al.</i> (2013); Rollins e Halinen

	(2005); Xue (2009)
Estratégia em nível de negócios usada pelas organizações em colaboração com seus clientes, para capturar, compartilhar e disseminar o conhecimento dos clientes sobre suas necessidades, desejos e expectativas	Usugami (2017)
Processo de geração, disseminação e utilização do conhecimento do cliente por meio da combinação da G.C com CRM para estimular atitudes ativas nos clientes de modo a melhorar processos de inovação	Mikuła (2016)
Abordagem organizacional para capturar, compartilhar e usar informações, conhecimento, experiência e ideias relacionadas aos clientes para benefício deles e da organização	Pandey <i>et al.</i> , (2014); Taghizadeh <i>et al.</i> , (2017)
Integração e otimização dos procedimentos de geração (foco, produção), acesso (classificação, integração), inovação (compartilhada, criação) do conhecimento do cliente	Wang <i>et al.</i> (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos conceitos expostos permitiu a criação de uma nuvem de palavras com os termos mais mencionados conforme ilustrado na Figura 12.

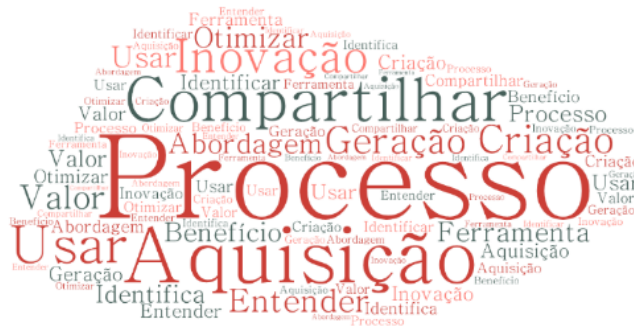
Figura 12 - Principais termos identificados nos conceitos da CKM



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os termos *Cliente*, *Processo* e *Conhecimento* se destacam e permite inferir uma coerência de ideias entre estudos quando perceberem a CKM como um *Processo* centrado no *Conhecimento* de *Clientes*. Em uma nova análise dos conceitos com um olhar mais voltado para características específicas deles, como seus processos e atividades e possíveis resultados, uma nova nuvem de palavras foi estruturada e é ilustrada na Figura 13.

Figura 13 - Principais etapas, atividades e resultados identificados nos conceitos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da análise dos elementos e na ausência de um conceito universalmente aceito da CKM e no fato desta tese buscar desenvolver uma estrutura conceitual para Gestão do Conhecimento do Cliente em Destinos Turísticos Inteligentes, torna-se necessário então definir uma compreensão acerca dela de modo a nortear o desenvolvimento do framework, sendo assim, esta pesquisa compreende a Gestão do Conhecimento do Cliente como *Um processo contínuo e bilateral derivado da Gestão do Conhecimento e Gestão do Relacionamento do Cliente que é composto por processos e atividades para Aquisição (Captura, Coleta, Criação), Armazenamento (Conversão, Codificação, Classificação), Compartilhamento (Disseminação, Distribuição, Transferência) e Uso (Utilização, Aplicação, Implementação, Verificação, Validação, Teste) dos conhecimentos dos clientes categorizados em “for”, “about”, “from” e “with”, respectivamente “para”, “sobre”, “do” e “com” que objetivam gerar valor, inovação e outros benefícios para clientes e organizações.*

Com um caráter processual, ela possui macroprocessos que podem ser compostos por processos distintos que contenham um conjunto de atividades que necessitam de ferramentas e atores diversos para sua execução. Isto posto, tem-se ainda que a ideia de *processo contínuo* reforça o caráter cíclico compreendido na CKM podendo seus *outputs* serem utilizados como *insights* para um novo ciclo de processos associados a ela. Das etapas mencionadas na compreensão da CKM, pode-se perceber a relação dela com a Gestão do Conhecimento, a qual usualmente detém etapas com foco na coleta, armazenamento, partilha e uso de conhecimentos. Da CRM nota-se relação na busca por benefícios para todos os *stakeholders* do processo (clientes e organizações) e no uso de conhecimentos *about* clientes.

Isto posto, a próxima apresenta uma análise dos modelos e frameworks da Gestão do Conhecimento do Cliente selecionados na revisão sistemática integrativa presente no Apêndice A. A análise destas estruturas conceituais auxiliou o autor na melhor compreensão

da CKM, seus processos, atividades, ferramentas e atores e contribuiu na criação do framework e sua adaptação ao contexto DTI

2.2.3 Modelos e frameworks da Gestão do Conhecimento do Cliente

A Gestão do Conhecimento do Cliente é um tema bem discutido na literatura e ainda com espaço para novas descobertas, fatos estes percebidos com a revisão sistemática integrativa realizada e exposta no Apêndice A. Muitos dos estudos analisados fazem menção à importância da construção de estruturas conceituais como meio para explorar a maneira como o conhecimento do cliente pode ser gerido por organizações. Entretanto, poucos são aqueles que de fato apresentam modelos ou frameworks que demonstrem processos, etapas, atividades, ferramentas e atores envolvidos nesta gestão. Diante disto, esta seção apresenta a análise feita nas estruturas conceituais advindas da revisão integrativa.

Antes de iniciar a apresentação das respostas, frisa-se que a revisão selecionou um total de 27 modelos/frameworks de CKM distribuídos em diversos contextos de aplicação e no intervalo de tempo entre os anos de 2002 e 2020. A análise deles foi feita com base nas perguntas de pesquisa definidas para a revisão sistemática integrativa presente no Apêndice A deste documento e foi realizada somente após a seleção dos estudos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão aplicados.

Nem todas as perguntas definidas para a revisão sistemática são respondidas nesta seção, pois aquelas relacionadas às questões metodológicas estão no Apêndice A. Assim, esta seção foca em expor apenas a síntese da análise dos modelos/frameworks por meio das seguintes perguntas de pesquisa definidas:

- *Quais são os modelos/frameworks da CKM existentes na literatura e seus contextos de aplicação?*
- *Quais são os processos associadas aos modelos/frameworks de CKM e as técnicas/ferramentas empregadas nestas etapas?*
- *Quem são os envolvidos/responsáveis nos processos apresentados nos modelos/frameworks?*
- *Quais são os tipos de conhecimentos utilizados nos modelos/frameworks?*
- *Quais são as fontes de conhecimentos utilizadas nos modelos/frameworks?*

Para a primeira delas, nota-se uma predominância na construção de modelos para Gestão do Conhecimento do Cliente frente à frameworks. No entanto, as primeiras estruturas criadas foram frameworks que buscavam demonstrar as relações entre os elementos da CKM, mas sem explorar a fundo suas respectivas etapas. A partir de 2005 surgem os primeiros modelos da CKM, com etapas mais delineadas e embasadas nos processos clássicos da Gestão do Conhecimento, com destaque para Aquisição, Armazenamento, Partilha e Uso.

O contexto de aplicação da CKM é misto, mas prevalece uma predominância em serviços, como financeiro, seguro, saúde, hotelaria, educação que pode ser justificado no fato do setor apresentar uma maior interação e contato com clientes. No turismo, em especial, foram detectadas pesquisas em 2014 e 2017, o que demonstra a incipiência da construção de estruturas de CKM neste cenário e sua possível abertura para tal. Dentre elas, Chaves *et al.* (2014) integram conhecimentos da *Social Web* ao proporem um framework embasado enraizado na teoria acerca da CKM, princípios da Social Web, Web Semântica e Ontologia.

A estrutura analisa comentários de hóspedes de hotéis publicados nas mídias sociais e os convertem em conhecimento a serem geridos de modo a agregar valor aos serviços prestados por estes estabelecimentos. Já em Xuelian *et al.* (2017) é proposto um modelo aplicável da CKM embasado nos processos básicos associados à teoria do Capital Intelectual para melhor entender os clientes e aumentar a qualidade dos serviços hoteleiros da China.

Na produção de bens tangíveis, Chen e Su (2006) por exemplo, os autores fundem a CKM com o Modelo de KANO para criar o Kano-CKM voltado para a melhoria da satisfação dos clientes mediante desenvolvimento de produtos inovadores no setor automobilístico baseados nos conhecimentos deles. Em linha similar de pesquisa, Su *et al.* (2006) enfatiza a importância de se conhecer bem os conhecimentos dos clientes e propõe um modelo E-CKM dotado de ferramentas TIC para criar produtos inovadores no mesmo setor.

Embora aplicado na indústria de eletrodomésticos, Sedighi *et al.* (2012) propõem uma estrutura genérica para CKM que une os elementos da CRM e Gestão do Conhecimento dotada de quatro fases. De acordo com os autores, ela pode ser aplicada em outros contextos além deste. Esta mesma característica foi percebida em outras pesquisas quando desenvolvem um modelo/framework bem estruturado, com etapas pontuais, porém não afirmam em qual setor sua aplicação seria pertinente. Para não tornar o texto extenso, é exposto no Apêndice A do trabalho um quadro contendo uma descrição geral dos estudos, seus objetivos e principais resultados.

Em resposta à próxima pergunta “*Quais são os processos associadas aos modelos/frameworks de CKM e as técnicas/ferramentas empregadas nestas etapas?*” inicialmente buscou-se conhecer como os processos dos artefatos são organizadas. Esta informação ajudou a identificar o tipo mais usual de estruturas criadas na literatura e que permitirá a definição do padrão do framework em criação. Para tanto, as estruturas identificadas foram agrupadas em dois tipos, as lineares, com suas etapas organizadas em linha reta e sequencial, e nas cíclicas, também com etapas sequenciais, mas estruturadas em círculos que usualmente conectam às etapas finais com as iniciais. O Quadro 13 apresenta este resultado.

Quadro 13 - Estruturas dos modelos/frameworks

Referências	Estrutura Linear	Estrutura Cíclica
Gebert <i>et al.</i> (2002)	**	
Gebert <i>et al.</i> (2003)	**	
Bueren <i>et al.</i> (2004)	**	
Bueren <i>et al.</i> (2005)	**	
Chen e Su (2006)	**	
Su <i>et al.</i> (2006)	**	
Yiyi e Rongqiu (2008)	**	
Lyu <i>et al.</i> (2009)	**	
Peng <i>et al.</i> (2009)	**	**
Bo e Ying-Jiao (2009)	**	
Xue (2009)	**	
Han e Cheng (2009)	**	
Ma e Qui (2009)		**
Buchnowska (2011)	**	
Hashemi e Hajiheydari	**	
Du <i>et al.</i> , (2011)	**	
Daneshgar <i>et al.</i> (2012)		**
Sedighi <i>et al.</i> (2012)		**
Chaves <i>et al.</i> (2014)	**	
Pandey <i>et al.</i> (2014)	**	
Xu (2014)	**	
Bagheri <i>et al.</i> (2015)	**	
Gohary e Hamzeli (2016)	**	
Khosravi e Hussin (2016)	**	
Xuelian (2017)	**	
Miake <i>et al.</i> (2017)	**	
Valacherry e Pakkeerappa	**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos modelos apresentam estrutura linear que pode se justificar no fato deles utilizarem o framework inicial de CKM proposto por Gebert *et al.* (2002; 2003) como base e foi desenvolvida no nível dos processos de negócios das organizações e integrou

processos provenientes da CRM com os quatro aspectos da Gestão do Conhecimento, que são etapas a serem realizadas ao longo de todo o processo da CKM. Esta estrutura é apresentada na Figura 14.

De acordo com o modelo da Figura 14, a CKM nas organizações é suportada pelos quatro aspectos da Gestão do Conhecimento: Conteúdo, Competência, Colaboração e Composição e por processos da *Customer Relationship Management* – CRM, especialmente aqueles relacionados fortemente com os clientes, o que abarca três das funções empresariais de uma organização, sendo elas o Marketing, Serviços e Vendas. De acordo com os autores, as organizações precisam atender sequencialmente os aspectos da G.C, começando pela identificação de todos os conteúdos (dados, informações e conhecimentos) necessários para a estruturação de seus processos. A etapa seguinte deve qualificar/capacitar seu quadro de funcionários para que saibam lidar com os conteúdos gerados e coletados, por exemplo.

Figura 14 - Framework proposto por Gebert *et al.* (2002; 2003)



Fonte: Adaptado de Gebert *et al.* (2003).

De posse dos conteúdos necessários e essenciais para a gestão do conhecimento do cliente e com competências suficientes para análise e tratamento destas, o modelo propõe a colaboração, ou seja, a troca e criação de novos conhecimentos entre os membros das organizações. Após isto, a organização deve compor conhecimentos com todos os seus *stakeholders*, especialmente os externos à organização e por diversos meios de interação para tal. O desenvolvimento destes aspectos deve ocorrer nas funções empresariais e processos da CRM supracitados de modo que melhorem o processo de gestão de interação e gestão de canais com todos os clientes da organização, que tornam o processo de interação com o cliente fluído e focado no conhecimento do cliente.

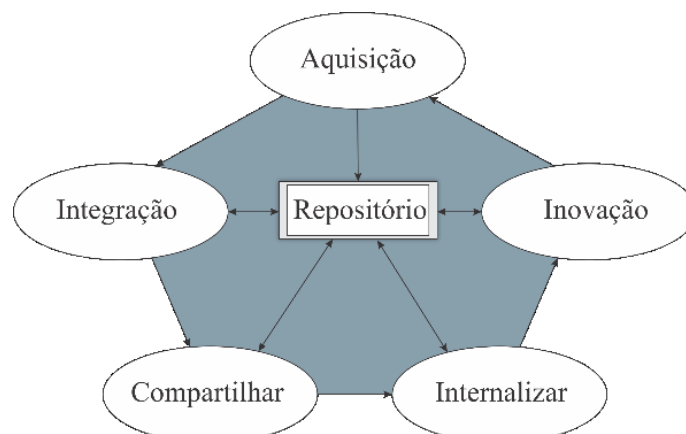
Além de Gebert *et al.* (2002; 2003), outros autores (BUEREN *et al.*, 2004; 2005) adotaram esta estrutura como base e deram sequência em sua melhoria e aplicação em campo, por meio de estudos de casos. O interessante nos estudos de Gebert *et al.* (2002; 2003) e Bueren *et al.* (2004; 2005) é que eles não definiram um conceito para a CKM, mas apresentam uma ampla discussão sobre os conhecimentos dela e as bases conceituais da CRM e GC, que serviram de base conceitual para diversas outras pesquisas no campo.

Ainda com relação às estruturas, poucos são aqueles que mencionam suas saídas como potenciais entradas para novos processos, embora uma análise minuciosa das estruturas, suas discussões e conclusões, identificou que estas saídas são sim elementos a serem utilizados como *insights*. Estes *insights* podem ser novos conhecimentos gerados com o processo, lições aprendidas na execução e conclusão dos projetos, bem como produtos/serviços novos ou melhorados.

Dentre aqueles que fazem menção explícita, Chaves *et al.* (2014) adotam como *insights* os novos conhecimentos obtidos por gestores e a própria organização quando utilizam a CKM. Já Sedighi *et al.* (2012) apresentam retroalimentação em diversos momentos ao longo do processo, sendo a base de dados da CRM sua principal fonte de conhecimento do cliente. Assim como em Chaves *et al.* (2014), estes autores consideram todo o conhecimento tácito gerado ao longo da execução da CKM e suas etapas podem ser explicitados e inseridos em bancos de conhecimento da organização a qualquer momento.

Ma e Qi (2009), por sua vez, consideraram que todas as etapas do modelo são responsáveis por retroalimentar o sistema a todo momento à medida que novos conhecimentos forem gerados, explícitos ou não, bem como dados e informações úteis coletados no decorrer do processo. Características similares ao modelo dos autores são percebidas nas pesquisas de Daneshgar *et al.* (2012), Bo e Ying-Jiao (2009) e Homayounia e Hong (2008). Para melhor visualização, a Figura 15 ilustra o modelo dos autores.

Figura 15 - Modelo proposto por Ma e Qi (2009)



Fonte: Adaptado de Ma e Qi (2009) (tradução nossa).

Percebe-se que os autores utilizam alguns dos principais processos da Gestão do Conhecimento, como Aquisição, Compartilhamento, Armazenamento, bem como o Uso por meio das etapas de Integração e Internalização dos conhecimentos dos clientes. O principal objetivo do modelo é a criação de inovação para o mercado e que os conhecimentos gerados com todo este processo são armazenados no repositório e utilizados como *insight* no processo continuamente. Como dito, a ideia principal do modelo é a gestão do conhecimento do cliente de modo cíclico e iterativo, onde novos dados, informações e conhecimentos gerados ao longo deste processo podem ser inseridos na organização e armazenados em seu repositório, que contribui na geração de inovação para a organização e seus clientes.

Das análises expostas constata-se que estruturas cíclicas tornam o processo de análise das experiências dos clientes mais estruturado, pois podem permitir a criação de novos conhecimentos não pré-estabelecidos no processo, maior interação entre os envolvidos. Esta tese busca desenvolver um framework de CKM cíclico, onde as saídas dos processos podem ser utilizadas como *insight* nos demais de modo a contribuir com a retroalimentação e *feedbacks* nele. Ademais, poucos são os modelos/frameworks de CKM na literatura que abordam este tipo de estrutura.

Ao se analisar os processos nos modelos/frameworks, um total de 109 deles com nomenclaturas diversas foram identificadas, mas ao se analisar cada um com detalhe mediante Análise Temática exposta no Capítulo 3, foram identificadas convergências que permitiram definir categorias de análise para eles frente seus objetivos. A análise dos processos dos artefatos identificou quais são os principais processos da CKM presente nos modelos e frameworks como um meio de auxiliar a definição daqueles que fazem parte do framework proposto.

Deste modo, o Quadro 14 apresenta os dez processos categorizados e quais artefatos apresentam processos convergentes e na sequência tem-se uma descrição de cada destes processos categorizados.

Quadro 14 - Etapas categorizadas dos modelos/frameworks

Etapas Categorizadas	Identificação dos Conhecimentos Essenciais	Planejamento das Aquisições	Coleta de Conhecimentos	Tratamento e Geração de Conhecimentos	Projeção de Melhorias e <i>Benchmarking</i>	Verificação e Co- criação das Melhorias com Clientes	Aplicação dos Conhecimentos	Atualização dos Conhecimentos	Armazenamento dos Conhecimentos	Compartilhamento dos Conhecimentos
Gebert <i>et al.</i> (2002)				**	**		**			**
Gebert <i>et al.</i> (2003)				**	**		**			**
Bueren <i>et al.</i> (2004)				**	**		**			**
Bueren <i>et al.</i> (2005)				**	**		**			**
Chen e Su, (2006)	**			**	**		**			
Su <i>et al.</i> (2006)	**			**	**		**			
Yiyi e Rongqiu, (2008)			**	**			**		**	**
Lyu <i>et al.</i> (2009)			**	**	**					**
Peng <i>et al.</i> (2009)	**	**			**		**			
Bo e Ying-Jiao (2009)			**			**	**	**		
Han e Cheng, (2009)			**	**			**			**
Xue (2009)			**			**	**			
Ma e Qui (2009)			**	**			**	**	**	**
Buchnowska (2011)			**	**	**		**	**	**	**
Hashemi e Hajiheydari (2011)	**			**			**			
Du <i>et al.</i> (2011)			**	**			**	**		**
Daneshgar <i>et al.</i> (2012)			**		**		**	**		**
Sedighi <i>et al.</i> (2012)				**			**		**	**
Chaves <i>et al.</i> (2014)		**	**	**			**			
Pandey <i>et al.</i> (2014)		**	**	**			**	**	**	
Xu (2014)		**	**	**			**		**	
Bagheri <i>et al.</i> (2015)	**			**	**		**		**	**
Gohary e Hamzelu (2016)		**	**	**		**	**		**	

Khosravi e Hussin (2016)			**				**		**	**
Xuelian (2017)	**	**					**			
Miake <i>et al.</i> (2017)			**	**		**		**		
Valacherry e Pakkeerappa (2018)			**	**			**		**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, dois processos genéricas foram percebidos na maioria dos modelos/frameworks e que usualmente não fazem parte do sequenciamento dos processos presentes nas estruturas. Eles são responsáveis respectivamente pelo armazenamento contínuo de conhecimentos dos clientes e seu compartilhamento com todos os envolvidos da CKM.

O processo genérico categorizado como **Armazenamento dos Conhecimentos** tem a função principal de manter todo e qualquer dado, informação e conhecimento guardado na organização. Além disto, estes elementos devem estar disponíveis a todos no momento e hora necessários e sua execução é contínua na CKM, pois a todo momento algo pode ser arquivado nos bancos de dados, repositórios e sistemas operacionais que a organização possui. Deste processo devem sair conhecimentos, informações e dados atualizados que contribuam na criação de valor em toda a cadeia produtiva e conseqüentemente novas experiências e soluções. Com isto, contata-se que ele é executada a todo momento nas organizações (YIYI; RONGQIU, 2008; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; SEDIGHI *et al.*, 2012; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHAR; HAMZELU, 2016; BAGHERI *et al.*, 2015; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

Já no processo genérico **Compartilhamento dos Conhecimentos**, todos os conhecimentos e informações coletados e criados devem ser distribuídos a todos que participam da CKM. Assim, ele deve garantir o fluxo de conhecimento entre todos os membros da empresa de modo a torná-los capacitados, mais informados e facilite o uso dos conhecimentos dos clientes na produção e geração de soluções inteligentes e melhorias em toda a cadeia de valor (GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; YIYI; RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; SEDIGHI *et al.*, 2012; BAGHERI *et al.*, 2015; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016).

Além destes dois processos genéricos, outros oito processos com característica sequencial emergiram da análise temática. O primeiro deles foi **Identificação dos Conhecimentos Essenciais** tem um papel mais estratégico ao buscar identificar quais seriam os conhecimentos e tipos mais importantes para a organização e sua competitividade, assim como para seus clientes, que são aqui identificados. Além disto, ele busca conhecer o mercado e ambiente externo à organização e todos os elementos associados a eles, incluindo aqui seus concorrentes diretos ou não (SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; PENG *et al.*, 2009; HAN; CHENG, 2009; XUELIAN, 2017).

O **Planejamento das Aquisições** emprega tudo que foi identificado e definido no processo anterior e os utiliza para planejar como os conhecimentos pertinentes serão adquiridos. Assim, define-se aqui elementos como o escopo dos conhecimentos a ser coletado, como será a coleta, quais meios serão utilizados, quais fontes de conhecimento serão consultadas, bem como quais ferramentas melhores se adequam a isto. De modo geral, este processo também possui um cunho estratégico, porém menos amplo e mais centrado nos conhecimentos a serem coletados, dado que as demais informações do ambiente externo já foram capturadas no processo anterior (PENG *et al.*, 2009; CHAVES *et al.*, 2014; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHAR; HAMZELU, 2016; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; XUELIAN, 2017).

O processo de **Coleta de Conhecimentos** resume-se na aquisição dos conhecimentos definidos na Identificação de Conhecimentos Essenciais nas fontes selecionadas utilizando ferramentas, técnicas e métodos também definidos. Ele tem um cunho mais operacional, sendo seu principal objetivo a transferência dos conhecimentos dos clientes almejados do ambiente externo para o ambiente interno (YIYI; RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; BO; YING-JIAO, 2009; HAN; CHENG, 2009; XUE, 2009; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; CHAVES *et al.*, 2014; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHARY; HAMZELU, 2016; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

O **Tratamento e Geração de Conhecimentos** analisa todos os conhecimentos coletados obtidos com a coleta e utiliza ferramentas específicas para limpar, agrupar e codificar conhecimentos. Por vir de diversas fontes, estes conhecimentos precisam ser tratados para permitir de modo a permitir uma melhor análise deles e umas principais ideias por traz deste processo é a mineração dos conhecimentos obtidos (GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; YIYI; RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; HAN; CHENG, 2009; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; HASHEMI; HAJIHEYDARI, 2011; DU *et al.*, 2011; PANDEY *et al.*, 2014; SEDIGHI *et al.*, 2012; CHAVES *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHAR; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

Por meio desta e de outras análises possíveis, gestores e demais funcionários envolvidos no processo podem sistematizar estes conhecimentos e utilizá-los nos processos

seguintes da CKM e gerar novos conhecimentos. Esta geração ocorre quando da associação dos conhecimentos explícitos coletados e já tratados com os conhecimentos tácitos dos envolvidos no processo.

Projeção de Melhorias e Benchmarking tem a finalidade de criar cenários onde estes conhecimentos são aplicados e geram melhorias nos processos, produtos e serviços entregues aos clientes, sendo seu desenvolvimento embasado em todos os conhecimentos analisados e gerados no processo anterior. O *Benchmarking* tem por função comparar competitivamente as propostas de valor criadas com os concorrentes diretos e indiretos buscando identificar se as melhorias propostas já existem e se podem permitir uma diferenciação da organização frente o mercado concorrente (GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; LYU *et al.*, 2009; PENG *et al.*, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; BAGHERI *et al.*, 2015).

No processo de **Verificação e Co-criação das Melhorias com Clientes** ocorre a verificação das propostas de melhorias junto aos clientes da organização buscando identificar se elas atendem aquilo que eles necessitam e desejam, e por meio desta interação, estes podem contribuir na melhoria das propostas ao exporem seus feedbacks sobre elas, que por sua vez, propicia a co-criação de melhorias, experiências e valor para todos os *stakeholders*. Uma das ideias deste processo é unificar aquilo que é proposto em uma só linguagem junto com os clientes visando gerar ganhos competitivos para a empresa e benefícios diversos para os clientes (BO; YING-JIAO, 2009; XUE, 2009; GOHAR; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017).

Com os conhecimentos e propostas de valor alinhados com os clientes inicia-se o processo de **Aplicação dos Conhecimentos** que busca colocar em prática todas as melhorias desenvolvidas mediante execução dos processos anteriores. Ou seja, neste processo os conhecimentos são efetivamente utilizados para gerar novos produtos, serviços, processos e inovação. É importante frisar que as inovações geradas podem destinar-se tanto para clientes quanto organização, mas seu principal objetivo é a geração de valor a todos os envolvidos (GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; YIYI; RONGQIU, 2008; PENG *et al.*, 2009; BO; YING-JIAO, 2009; HAN; CHENG, 2009; XUE, 2009; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; CHAVES *et al.*, 2014; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHARY; HAMZELU, 2016; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; XUELIAN, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

O processo de **Atualização dos Conhecimentos** pode ser visto como o fim da CKM e início para um novo ciclo dela, sendo sua principal função analisar continuamente inovações e conhecimentos aplicados de modo a gerar novos por meio destas melhorias. A atualização contínua dos conhecimentos dos clientes aumenta a competitividade da empresa e é um excelente ponto de retroalimentação da CKM. Para executar este processo, diversas ferramentas que permitam interação com o cliente podem ser empregadas além daquelas utilizadas na etapa de Coleta de Conhecimento (BO; YING-JIAO, 2009; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; PANDEY *et al.*, 2014; MIAKE *et al.*, 2017).

Após esta análise, a etapa seguinte da pesquisa buscou identificar as atividades que compõem cada um dos processos dos modelos/frameworks e auxiliam em sua execução e conclusão. Após identificação, todas as atividades foram analisadas e correlacionadas à um dos dez processos principais supracitados destacando que agrupamento destas atividades aos processos emergidos foi feito com o mesmo objetivo da análise anterior, ou seja, permitir a definição de atividades que possam compor os processos do framework proposto.

Com resultado, foram identificadas 223 atividades distribuídas entre os principais processos da CKM categorizados conforme exposto no Quadro 15.

Quadro 15 – Estruturas com atividades que auxiliam as etapas categorizadas

Etapas Categorizadas	Identificação dos Conhecimentos Essenciais	Planejamento das Aquisições	Coleta de Conhecimentos	Tratamento e Geração de Conhecimentos	Projeção de Melhorias e Benchmarking	Verificação e Co- criação das Melhorias com Clientes	Aplicação dos Conhecimentos	Atualização dos Conhecimentos	Armazenamento dos Conhecimentos	Compartilhamento dos Conhecimentos
Gebert <i>et al.</i> (2002)	**	**	**	**	**		**		**	**
Gebert <i>et al.</i> (2003)	**	**	**	**	**		**		**	**
Bueren <i>et al.</i> (2004)	**	**	**	**	**		**		**	**
Bueren <i>et al.</i> (2005)	**	**	**	**	**		**		**	**
Chen e Su, (2006)	**		**		**		**			
Su <i>et al.</i> (2006)	**		**		**		**		**	
Yiyi e Rongqiu, (2008)			**			**		**		**
Lyu <i>et al.</i> (2009)	**			**	**					**
Peng <i>et al.</i> (2009)	**		**		**		**	**		
Bo e Ying-Jiao (2009)		**		**		**		**		**
Han e Cheng, (2009)			**	**			**			**
Xue (2009)	**			**		**		**		**
Ma e Qui (2009)			**				**	**	**	**
Buchnowska (2011)			**		**		**	**	**	**
Hashemi e Hajiheydari (2011)	**	**					**			
Du <i>et al.</i> (2011)		**					**	**		**
Daneshgar e <i>et al.</i> (2012)		**			**	**	**	**		**
Sedighi <i>et al.</i> (2012)		**					**		**	**
Chaves <i>et al.</i> (2014)		**	**			**			**	
Pandey <i>et al.</i> (2014)		**	**	**			**		**	**
Xu (2014)		**	**				**		**	
Bagheri <i>et al.</i> (2015)				**	**		**	**	**	**
Gohary e Hamzeli (2016)		**				**	**		**	**
Khosravi e Hussin (2016)				**			**		**	**
Xuelian (2017)	**							**		
Miake <i>et al.</i> (2017)								**		
Valacherry e Pakkeerappa (2018)							**		**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em decorrência de sua extensão, esta seção não vai detalhar cada uma das 223 atividades identificadas nos modelos/frameworks analisados, contudo, o Quadro 16 apresenta as principais atividades identificadas e que serviram de base para estruturação das atividades do framework proposto.

Quadro 16 - Principais atividades identificadas por etapa categorizada

Etapas Categorizadas	Atividades Relacionadas	Referências
Identificação dos Conhecimentos Essenciais	Identificar e Classificar Serviços/Produtos Ofertados; Identificar e Segmentar Clientes; Selecionar Produtos/Serviços/Processos principais para análise; Identificar Experiências dos Clientes associadas aos Produtos/Serviços/Processos; Conhecer o mercado e seus elementos; Analisar contexto atual do mercado.	Chen e Su (2006); Peng <i>et al.</i> (2009); Hashemi e Hajiheydari (2011); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xuelian (2017);
Planejamento das Aquisições	Identificar Lacunas do Conhecimento; Identificar e Categorizar Conhecimentos necessários; Definir fontes para Coleta de Conhecimento; Definir Meios de Coleta; Analisar Competências e Estruturas demandadas; Estruturar Protocolo do Conhecimento;	Peng <i>et al.</i> (2009); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xu (2014); Gohary e Hamzelu (2016); Xuelian (2017);
Coleta de Conhecimentos	Coletar Conhecimentos em fontes internas e externas; Selecionar Conhecimentos Essenciais; Limpar Conhecimentos selecionados; Integrar Conhecimentos selecionados; Codificar Conhecimentos selecionados.	Su <i>et al.</i> (2006); Han e Cheng, (2009); Ma e Qui (2009); Hashemi e Hajiheydari (2011); Du <i>et al.</i> (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014);
Tratamento e Geração de Conhecimentos	Minerar Dados, Informações e Conhecimentos; Classificar Conhecimentos por Categorias; Interpretar Conhecimentos "From", "About"; Correlacionar e Interpretar Conhecimentos "From" e "About"; Criar Novos Conhecimentos "From", "About" e "For" explícitos para a organização e clientes.	Su <i>et al.</i> (2006); Han e Cheng, (2009); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Khosravi e Hussin (2016); Miake <i>et al.</i> (2017);
Projeção de Melhorias e Benchmarking	Propor Melhorias; Criar Melhorias; Identificar Ideias e Oportunidades; Listar Principais Concorrentes; Análise Principais Concorrentes (conhecimentos); Aplicar <i>Benchmarking</i> ; Aplicar conhecimentos para projetar novas soluções;	Su <i>et al.</i> (2006); <i>et al.</i> (2009); Bagheri <i>et al.</i> (2015)
Verificação e Co-criação das Melhorias com Clientes	Verificar Melhorias junto aos Clientes; Verificar Melhorias junto aos Gestores; Analisar feedback dos clientes e gestores; Gerar Novos Conhecimentos; Re projetar Melhorias e Conhecimentos;	Yiyi e Rongqiu, (2008); Chaves <i>et al.</i> (2014); Miake <i>et al.</i> (2017);
Aplicação dos Conhecimentos	Aplicar Conhecimentos e para inovar em Produtos/Serviços/Processos; Verificar Melhorias propostas/aplicadas com Gestores; Executar Melhorias propostas; Controlar Melhorias.	Han e Cheng, (2009); Buchnowska (2011); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Pandey <i>et al.</i> (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Khosravi e Hussin (2016);

Atualização dos Conhecimentos	Monitorar resultados após aplicação de melhorias; Coletar novos <i>Feedbacks</i> (Experiências) dos clientes; Analisar <i>Feedbacks</i> (Experiências) dos Clientes; Gerar Novos Conhecimentos.	Bagheri <i>et al.</i> (2015); Xuelian (2017); Valacherry e Pakkeerappa (2018)
Armazenamento dos Conhecimentos	Criar Repositório de Conhecimento Universal para a organização; Armazenar e Atualizar continuamente Dados, Informações e Conhecimentos no Repositório.	Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Gohary e Hamzeli (2016); Khosravi e Hussin (2016);
Compartilhamento dos Conhecimentos	Permitir acesso a todos da organização ao Repositório de Conhecimentos; Compartilhar continuamente Dados, Informações e Conhecimentos à todos os envolvidos.	Han e Cheng, (2009); Ma e Qui (2009); Du <i>et al.</i> (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Khosravi e Hussin (2016);

Fonte: Elaborado pelo autor

No processo de Identificação dos Conhecimentos Essenciais constata-se que a preocupação das atividades está em conhecer bem o mercado e todos os seus elementos, assim como aquilo que ela oferece e se destaca entre seus clientes e quais experiências podem proporcionar. No Planejamento das Aquisições, as atividades se preocupam em identificar aquilo que deve ser coletado junto aos clientes, como os conhecimentos necessários, as fontes para coleta e como isto será feito e principalmente o que a organização deve dispor para concluir com sucesso esta etapa. Na Coleta de Conhecimentos, o foco é bem operacional e se concentra na coleta efetiva de conhecimentos dos clientes, assim como no Tratamento e Geração de Conhecimentos, que trata e análise de todos os conhecimentos coletados e criação de novos mediante estas análises.

A ideia por traz das atividades da **Projeção de Melhorias e Benchmarking** é propor possíveis melhorias para produtos, processos e serviços associados às organizações e que geram valor para os clientes. Neste processo nota-se ainda que as atividades caminham para a criação de cenários que vislumbrem as melhorias propostas e novos conhecimentos. Já na **Verificação e Co-criação das Melhorias com Clientes**, tem atividades que se concentram na verificação de tudo que foi proposto no processo anterior junto à clientes, principais interessados, com gestores e demais envolvidos. Após verificação espera-se que novos conhecimentos sejam gerados por meio da co-criação com os clientes, que explanam e dão feedback sobre aquilo que verificaram. No processo de **Aplicação dos Conhecimentos** constata-se atividades que buscam implementar as melhorias e conhecimentos criados para proporcionar a inovação nos produtos/processos/serviços.

Na **Atualização dos Conhecimentos**, nota-se uma preocupação em manter a organização sempre atenta aos clientes e seus conhecimentos, assim como nos resultados que das melhorias aplicadas. Tudo isto, contribui direta e indiretamente na coleta e geração de novos conhecimentos dos clientes que podem ser utilizados como *insights* no framework proposto.

No processo genérico de **Compartilhamento e Armazenagem dos Conhecimentos** constata-se atividades que se preocupam fortemente com a difusão, disponibilidade e armazenagem de todos os dados, informações e conhecimentos a todos os *stakeholders*. Por fim, foi identificado que alguns modelos/frameworks fazem menção à atividade de documentação das lições aprendidas como meio para criar sempre conhecimentos na organização, sejam eles *from, for e about* clientes ou mesmo organizacional.

Com lógica similar a análise das atividades nos modelos e frameworks, a pesquisa concentrou-se agora em identificar métodos, técnicas e ferramentas listadas nos artefatos e sua correlação com as atividades e processos categorizados, conforme exposto no Quadro 17. A ideia desta para a pesquisa foi selecionar quais destes métodos, técnicas e ferramentas da CKM poderiam ser utilizados no framework proposto.

Quadro 17 - Técnicas/Ferramentas adotados nas estruturas

Etapas Categorizadas	Métodos, Técnicas e Ferramentas	Referências
Identificação dos Conhecimentos Essenciais	Agentes Inteligentes; Análise de Conteúdo; <i>Brainstorming</i> ; E-Catálogo; Entrevistas; Etnográfica; Extração Temática; Métodos Empáticos; Pesquisa de Mercado; Questionários Físicos e Online; Reuniões; <i>Shopbot</i> ;	Chen e Su (2006); Peng <i>et al.</i> (2009); Hashemi e Hajiheydari (2011); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xuelian (2017);
Planejamento das Aquisições	Análise de Conteúdo; Base de Conhecimento; Entrevistas; Extração Temática; <i>Data Mining</i> ; <i>Text Mining</i> ; <i>Web Mining</i> ; Navegação orientada por Ontologia Multilíngue; Nuvens de <i>Tags</i> ; Ontologias; Pesquisa Online e Offline; Reuniões; Sistemas <i>Answers</i> ; Técnicas de <i>Data Mining</i> ;	Peng <i>et al.</i> (2009); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xu (2014); Gohary e Hamzeli (2016); Xuelian (2017);
Coleta de Conhecimentos	<i>Web Bug</i> ; Cartões de Crédito Inteligentes; <i>Cookies</i> ; Discussões Informais em Grupo; Entrevistas Diretas com clientes; Escala de lista de Classificação Múltipla; Ferramentas de T. I; Fluxo de cliques; Formulários Físicos e Online; <i>Log</i> de Transações; <i>Data Mining</i> ; <i>Text Mining</i> ; Observações; Pesquisa Online e Offline; Previsão de Conhecimentos; Questionários Físicos e Online; Sites; Conversas com Clientes; <i>Spywares</i> ;	Su <i>et al.</i> (2006); Han e Cheng, (2009); Ma e Qui (2009); Hashemi e Hajiheydari (2011); Du <i>et al.</i> (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014);
Tratamento e Geração de Conhecimentos	Algoritmos; Base de Conhecimento; <i>Clustering Fuzzy</i> ; Codificação de Conteúdo; <i>Conjoint Analysis</i> ; Conversação; CRM Analítico; CRM Cooperativo; CRM Operacional; CRM Social; CRM; <i>Data Mining</i> ; <i>Data Warehouse</i> ; Ferramentas da Qualidade; Heurísticas; <i>Kansei Engineering</i> ; <i>Knowledge Discovery of Databases (KDD)</i> ; Mapas de Processos; Método de Correspondência Sintática; Métodos <i>K-Means</i> ; <i>Data Mining</i> ; <i>Online Analytical Process Techniques</i> ; Ontologias; Ontologias; <i>QFD</i> ; Rede Neural Não Supervisionada; Sistemas de Fluxo de Trabalho; Técnicas de Mineração de Dados; Técnicas de Processamento de Linguagem Natural; Fluxogramas;	Su <i>et al.</i> (2006); Han e Cheng, (2009); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Khosravi e Hussin (2016); Miake <i>et al.</i> (2017);
Projeção de Melhorias e Benchmarking	<i>Clustering</i> ; Ferramentas de Mapeamento de Processo; Métodos <i>K-Means</i> ; <i>Data Mining</i> ; Rede Neural Não Supervisionada; Reuniões; <i>Storytelling</i> ; Visualização Futura;	Su <i>et al.</i> (2006); <i>et al.</i> (2009); Bagheri <i>et al.</i> (2015)
Verificação e Criação das Melhorias com Clientes	Base de Conhecimento; Canais de Marketing Direto (E-mail de Marketing e Mensagens de Celular); Ontologias; Plataforma de Interação Bilateral; Portais Virtuais; Redes Sociais;	Yiyi e Rongqiu, (2008); Chaves <i>et al.</i> (2014); Miake <i>et al.</i> (2017);
Aplicação dos Conhecimentos	Análise de Dados; CRM Analítico; CRM Cooperativo; CRM Estratégico; CRM Operacional; CRM Social; CRM; Engenharia Simultânea; Gestão do Conhecimento; <i>Data Mining</i> ;	Han e Cheng, (2009); Buchnowska (2011); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Pandey <i>et al.</i> (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Khosravi e Hussin (2016);

Atualização dos Conhecimentos	<i>Data Mining</i> ; Entrevistas; Ferramentas de T.I; Gráfico de inventário de Conhecimento do Cliente; Mapa de Conhecimento Tácito; Revisão de Literatura;	Bagheri <i>et al.</i> (2015); Xuelian (2017); Valacherry e Pakkeerappa (2018)
Armazenamento dos Conhecimentos	Banco de Dados do Cliente; Banco de Dados; Base de Conhecimento do Cliente; Base de Conhecimento; Bases de Dados Corporativas; CRM Operacional; <i>Data Warehouse</i> ; Ferramentas de T. I.; Gráfico de Inventário de Conhecimento do Cliente; Mapa de Conhecimento Tácito; Mecanismos de Recuperação de Informações; Plataforma de Rede; Repositórios; Sistemas de Fluxo de Trabalho; Sistemas <i>Groupware</i> ; Tecnologias baseadas na Web; Tecnologias de Mapas de Conhecimento; <i>Text Mining</i> ;	Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Gohary e Hamzeli (2016); Khosravi e Hussin (2016);
Compartilhamento dos Conhecimentos	Base de Conhecimento do Cliente; Base de Dados; CRM Operacional; <i>Data Warehouse</i> ; Ferramentas de T. I.; Gráfico de inventário de Conhecimento do Cliente; <i>Knowledge Café</i> ; Mapa de Conhecimento para Conhecimentos Tácitos; Mapa de Conhecimento Tácito; Mecanismos de Recuperação de Informações; Plataforma de Rede; Sistema de Software; Sistemas Colaborativos; Sistemas de Fluxo de Trabalho; Sistemas de Rede; Sistemas <i>Groupware</i> ; <i>Team Rooms</i> ; Tecnologias baseadas na Web;	Han e Cheng, (2009); Ma e Qui (2009); Du <i>et al.</i> (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Sedighi <i>et al.</i> (2012); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Khosravi e Hussin (2016);

Fonte: Elaborado pelo autor

Do Quadro 17 constata-se como a Gestão do Conhecimento do Cliente é capaz de aceitar um conjunto muito misto de ferramentas a serem utilizadas em seus processos e atividades, destacando que a Data Mining e suas técnicas associadas são usualmente mencionadas nos modelos e frameworks analisados. Interessante notar que a aplicação dela não se dá apenas em processos da CKM com foco na análise, processamento, tratamento e classificação dos conhecimentos, pelo contrário, ela e suas variações como a Text Mining e Web Mining podem ser utilizadas nos processos iniciais da CKM destacando Identificação dos Conhecimentos Essenciais, Planejamento das Aquisições e Coleta de Conhecimentos. O que implica no fato da internet e suas plataformas (redes e mídias sociais, sites corporativos e de compras, dentre outros) serem empregadas como fontes de conhecimento destes processos.

Outro ponto a destacar é o uso de ferramentas relacionadas à criação de estratégias, como *Brainstorming*, pesquisas de mercado, reuniões com parceiros comerciais, dentre outras. O que demonstra a preocupação da CKM com a execução de um planejamento estratégico anterior aos seus processos de aquisição dos conhecimentos, por exemplo, pois elas auxiliam gestores a identificar o que é importante para clientes e concorrentes.

Concomitante a isto, nota-se nos modelos a preocupação com a coleta de conhecimentos e informações paralelos aos conhecimentos dos clientes e que ajudam a organização a melhor compreendê-los, bem como a seu mercado concorrente. Para tal, os modelos e frameworks apresentam ferramentas como análise de satisfação dos clientes, identificação de atributos e requisitos de produtos e serviços e para melhoria destes etc. A busca por conhecimentos e informações diversos demonstra que a CKM não é focada apenas na coleta exclusiva de conhecimento dos clientes e que apenas estes não são suficientes para ganhar ou manter competitividade no mercado.

Em uma visão geral, os processos de **Tratamento e Geração de Conhecimentos, Armazenagem e Compartilhamento dos Conhecimentos** apresentaram uma maior diversidade de métodos, técnicas e ferramentas passíveis de aplicação. Enquanto os processos de **Verificação e Co-criação das Melhorias com Clientes e Projeção de Melhorias e Benchmarking, Aplicação e Atualização dos Conhecimentos** apresentaram uma menor variedade de técnicas, demonstrando que poucos são os estudos que dão atenção a estes processos, assim como à co-criação de conhecimento junto com os clientes.

Os processos genéricos de **Armazenamento e Compartilhamento dos Conhecimentos**, até certo modo, compartilham ferramentas similares, que por sua vez, conseguem auxiliar na execução destas etapas. Chama atenção neles a pluralidade na

nomenclatura associada à bancos de conhecimento, citando, Banco de Dados do Cliente; Banco de Dados; Base de Conhecimento do Cliente; Base de Conhecimento; Bases de Dados Corporativas e Repositórios.

De modo geral, todos os processos apresentam ferramentas, métodos e técnicas que podem ser aplicadas para atender ao objetivo de cada uma delas. Para definição final dos métodos, técnicas e ferramentas que compõem o framework, as aqui identificadas foram comparadas com as que usualmente são utilizadas por destinos turísticos inteligentes, especialmente aquelas que lidam com a experiência turística presente nas mídias e redes sociais turísticas ou não. Isto, por sua vez, justifica o fato desta pesquisa analisar quais são os métodos, técnicas e ferramentas utilizados pelos modelos/frameworks da CKM presentes na literatura.

Na sequência, para responder à pergunta de pesquisa “*Quem são os envolvidos/responsáveis nos processos apresentados nos modelos/frameworks?*” adotou-se a mesma lógica de análise anterior que culminou com a identificação de diversos envolvidos nos processos da CKM, conforme exposto no Quadro 18. Esta pesquisa considerou como envolvido/responsáveis todo e qualquer pessoa, organização, entidade, departamento ou setor organizacional que tivessem qualquer relação com as atividades e processos categorizados.

Quadro 18 - Envolvidos/Responsáveis nos processos categorizadas

Etapas Categorizadas	Envolvidos/Responsáveis	Referências
Identificação dos Conhecimentos Essenciais	Clientes; Envolvidos com os clientes; Especialistas do Hotel; Gestores; Membros da Organização; Parceiros Comerciais; Todos os Interessados (clientes, sócios, hotéis, <i>staff</i> , etc);	Chen e Su, (2006); Su <i>et al.</i> (2006); Peng <i>et al.</i> (2009); Xue (2009); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Xuelian (2017);
Planejamento das Aquisições	Clientes; Departamentos Internos; Equipe de T.I; Especialistas do Hotel; Funcionários; Hóspedes; Organização; Todos os Interessados (clientes, sócios, hotéis, <i>staff</i> , dentre outros);	Peng <i>et al.</i> (2009); Buchnowska (2011); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xu (2014); Xuelian (2017);
Coleta de Conhecimentos	Bibliotecários; Clientes; Departamentos Internos; Funcionários; Hóspedes; Membros da organização; Organização;	Bo e Ying-Jiao (2009); Han e Cheng, (2009); Xue (2009); Ma e Qui (2009); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xu (2014);
Tratamento e Geração de Conhecimentos	Clientes; Departamentos Internos; Envolvidos com os clientes; Especialistas; Funcionários; Gestores; Membros da Organização; Sistemas de Informação;	Chen e Su, (2006); Su <i>et al.</i> (2006); Peng <i>et al.</i> (2009); Bo e Ying-Jiao (2009); Xue (2009); Ma e Qui (2009); Buchnowska

		(2011); Chaves <i>et al.</i> (2014); Pandey <i>et al.</i> (2014); Gohary e Hamzelu (2016);
Projeção de Melhorias e Benchmarking	Bibliotecários; Envolvidos com os clientes; Gestores; Gestores; Membros da Organização; Parceiros Comerciais;	Su <i>et al.</i> (2006); Peng <i>et al.</i> (2009); Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Bagheri <i>et al.</i> (2015);
Verificação e Criação das Melhorias com Clientes	Bibliotecários; Clientes; Especialistas; Membros da organização; Sistemas de Informação;	Yiyi e Rongqiu, (2008); Bo e Ying-Jiao (2009); Xue (2009); Ma e Qui (2009); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Chaves <i>et al.</i> (2014);
Aplicação dos Conhecimentos	Departamentos Internos; Fornecedores; Gestores; Membros da organização; Vários Departamentos;	Han e Cheng, (2009); Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Xu (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015);
Atualização dos Conhecimentos	Bibliotecários; Clientes; Especialistas do Hotel; Gestores; Membros da organização; Parceiros Comerciais;	Yiyi e Rongqiu, (2008); Bo e Ying-Jiao (2009); Xue (2009); Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Xuelian (2017);
Armazenamento dos Conhecimentos	Clientes; Departamentos Internos; Funcionários; Gestores; Membros da organização; Parceiros Comerciais;	Ma e Qui (2009); Buchnowska (2011); Pandey <i>et al.</i> (2014); Xu (2014); Bagheri <i>et al.</i> (2015); Gohary e Hamzelu (2016);
Compartilhamento dos Conhecimentos	Bibliotecários; Clientes; Departamento de Controle de Qualidade; Fornecedores; Departamento de Estoque; Departamento de Fabricação; Departamento de Marketing; Departamento de Projeto; Gestores; Membros da organização; Organização; Parceiros Comerciais; Tomadores de Decisão;	Yiyi e Rongqiu, (2008); Bo e Ying-Jiao (2009); Han e Cheng, (2009); Buchnowska (2011); Daneshgar <i>et al.</i> (2012); Bagheri <i>et al.</i> (2015);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se uma generalização dos envolvidos/responsáveis nos processos da CKM, pois os estudos não explicitam com detalhes quem realmente são estes envolvidos. Dentre os envolvidos, pode-se mencionar Membros da Organização, Clientes, Especialistas; Organização etc. Deste modo, poucos são aqueles que expõem com mais detalhes seus atores, como Han e Cheng (2009) que expõe quais departamentos organizacionais são responsáveis pelos processos da CKM e mencionam o Marketing, Engenharia, Projetos, Fabricação, assim como fornecedores.

Daneshgar *et al.* (2012) é mais específico ao mencionarem bibliotecários e alunos como principais atores, enquanto Chaves *et al.*, (2014) e Xuelian (2017) apresentam especialistas em hotelaria, gestores do conhecimento e hóspedes dos hotéis. De modo geral, os modelos e frameworks não expõem seus clientes para captura de conhecimento e deixam esta classe em aberto e sem uma especificação detalhada. Contudo, a lista gerada com a

análise auxiliou e norteou o autor em correlacionar estes envolvidos com aqueles presentes nos destinos inteligentes.

Quanto aos conhecimentos dos clientes explorados e geridos nos artefatos e em resposta à pergunta “*Quais são os tipos de conhecimentos utilizados nos modelos/frameworks?*”, o Quadro 19 foi estruturado.

Quadro 19 - Tipos de conhecimentos utilizados nas estruturas

Referências	From	For	About	With
Chen e Su, (2006)	**	**	**	
Su et al. (2006)	**	**	**	
Yiyi e Rongqiu, (2008)	**	**	**	**
Peng et al. (2009)		**	**	
Bo e Ying-Jiao (2009)			**	
Xue (2009)			**	
Ma e Qui (2009)	**	**	**	
Buchnowska (2011)	**	**	**	
Hashemi e Hajiheydari	**	**	**	
Du et al. (2011)	**	**	**	
Daneshgar et al. (2012)	**	**	**	
Sedighi et al. (2012)	**	**	**	
Chaves et al. (2014)	**	**	**	
Pandey et al. (2014)	**	**	**	
Bagheri et al. (2015)	**	**		
Khosravi e Hussin (2016)	**	**	**	
Miake et al. (2017)	**	**	**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Praticamente todos os estudos lidam com os conhecimentos *from*, *for* e *about* clientes, com destaque para *about* que é mencionado em todas as estruturas que mencionam os conhecimentos que utilizam, enquanto *from* e *for* estão em equilíbrio de uso. Mesmo alguns estudos não mencionarem explicitamente quais conhecimentos abordam, a leitura e análise integral deles permitiu à pesquisa constatar que estes três tipos mencionados são os mais utilizados.

Quanto ao conhecimento *with*, sua explanação foi percebida apenas em Yiyi e Rongqiu, (2008) quando os autores constroem um modelo de CKM que auxilia e representa o ciclo da co-criação de conhecimento com clientes. O ciclo inicia com a coleta dos conhecimentos *about* e *from* para identificar lacunas de conhecimento, após isto os

conhecimentos *for* são gerados e entregues aos clientes para que eles aprendam mais sobre produtos e serviços da empresa. Ao final, por meio de plataformas de comunicação bilateral o modelo propõe que a organização crie espaços virtuais comuns entre cliente/empresa para que conhecimento seja co-criado (YIYI; RONGQIU, 2008).

O principal objetivo desta análise foi identificar se o conhecimento *from* é bem trabalhado nos modelos e frameworks, especialmente por ele abarcar a experiência turística e do consumidor. Deste modo, constata-se que ele é sim utilizado, porém, nenhum dos estudos analisados utilizam a experiência do cliente como conhecimento para gestão, reforçando assim o fato da CKM ainda ser pouco explorada no turismo (KHOSRAVI; HUSSIN, 2017).

A última análise dos estudos buscou responder “*Quais são as fontes de conhecimentos utilizadas nos modelos/frameworks?*” o Quadro 20 apresenta os resultados obtidos.

Quadro 20 - Fontes de conhecimentos das estruturas

Referências	Fontes de Conhecimento
Chen e Su, (2006)	Empresa
	Clientes
Su et al. (2006)	Empresa
	Clientes
Yiyi e Rongqiu, (2008)	Clientes
	Base de Conhecimento
	Empresa
Peng et al. (2009)	Envolvidos com os clientes
	Clientes
Han e Cheng, (2009)	Clientes
	Base de Dados
	Sistema de Informação
Ma e Qui (2009)	Clientes
	Base de Dados
	Membros da Organização
Buchnowska (2011)	Clientes
	Banco de Dados
	Mercado
Du et al. (2011)	Cientes
Daneshgar et al. (2012)	Clientes
	Bibliotecários
	Base de Conhecimento
Sedighi et al. (2012)	Base de Dados
	Site
	Clientes
Chaves et al. (2014)	Redes Sociais

	Sites
	Base de Conhecimento
Pandey et al. (2014)	Fontes Primárias de dados
	Fontes Secundária de dados
	Sites
	Redes Sociais
	Melhoria dos Serviços
	Satisfação dos Cliente
	Desenvolvimento de novas ofertas de serviços
	Aumento da taxa de retenção de clientes
	Aumento na participação de mercado.
	Xu (2014)
Bagheri et al. (2015)	Relatórios de Vendas
	Clientes
	Rede de Parceiros
	Mercado
	Parceiros Comerciais
	Banco de Dados
	Memória Coletiva de Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como na menção dos atores envolvidos nos processos da CKM, as estruturas analisadas também são generalistas quanto as suas fontes de conhecimentos, pois a maioria menciona apenas *clientes*, banco de dados, bancos do conhecimento, repositórios de conhecimento, sistemas e redes de informações e memória coletiva de gestão do conhecimento, pesquisas de mercado etc.

Além destas, os modelos/frameworks mencionam as mídias sociais e sites corporativos como fontes de conhecimento, enquanto outros destacam que o compartilhamento de conhecimento com parceiros comerciais também pode ser visto como fonte de conhecimento. Para os conhecimentos tácitos, as estruturas apresentam funcionários e departamentos organizacionais como principais fontes.

Por meio destes resultados, constata-se que o uso das mídias e redes sociais pela CKM ainda é pequeno contudo, o uso delas como fonte de conhecimento já é uma realidade conforme exposto em Sedighi *et al.* (2012), Chaves *et al.* (2014) e Pandey *et al.* (2014), o que reforça a correlação entre CKM e DTIs.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Com a conclusão deste capítulo algumas considerações podem ser destacadas, dentre elas a constatação que destinos turísticos inteligentes e seus temas correlatos são pertinentes ao campo da ciência e principalmente ao contexto do turismo inteligente já enraizado no setor turístico.

Nota-se que as experiências turísticas, sejam elas inteligentes ou não, são priorizadas nos destinos turísticos e um elemento crucial para sua gestão, melhoria de seus serviços e produtos turísticos e é um rico conhecimento do cliente. Constatou-se que o uso da experiência como conhecimento em destinos é algo crescente e comprovado ao se analisar diversos casos onde ela é explicitada e compartilhada por turistas nos mais diversos meios de comunicação, a destacar as mídias sociais, especialmente o *TripAdvisor*.

Conhecimento este que é explorado pela Gestão do Conhecimento do Cliente, uma abordagem que tem muito a contribuir no turismo especialmente por conter um conjunto de processos e atividades que podem nortear DMOs no uso daquele conhecimento para ganhos de competitividade, gestão e atratividade de seus destinos. Em decorrência disto, o capítulo explorou a teoria acerca da Gestão do Conhecimento do Cliente ao buscar com conhecer seus principais elementos, preceitos e definições; e identificar em seus artefatos elementos que permitiram a construção do framework da tese, a destacar os processos, atividades, atores, métodos, técnicas e ferramentas utilizadas.

A elucidação, análise e conhecimento dos principais elementos e características da CKM e dos Destinos Turísticos Inteligentes e relatados ao longo de todo este capítulo permitiu que o autor criasse pontes relacionais entre estes dois construtos. As quais ficaram mais claras e robustas quando se constata que a experiência do turista, muito discutida e utilizada nos destinos inteligentes para seu desenvolvimento, ganhos de competitividade e gestão, é também um conhecimento do cliente rico e passível de exploração na Gestão do Conhecimento do Cliente.

A percepção da importância deste elemento nos dois outros construtos permitiu ao autor da tese correlacionar estes dois construtos e ter na experiência turística o elo desta conexão. Logo, a proposição de um framework de CKM para promoção de destinos inteligentes onde a experiência turística é o elemento principal da gestão e compartilhado nas mídias sociais é algo possível de construção.

Com a conclusão deste capítulo, a tese avança rumo a seu objetivo principal ao atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características e elementos dos Destinos Turísticos Inteligentes;
- Analisar o uso da experiência turística como conhecimento na gestão de destinos;
- Identificar os principais elementos e características dos modelos/frameworks da Gestão do Conhecimento do Cliente;
- Analisar os elementos e características da Gestão do Conhecimento do Cliente, Destinos Turísticos Inteligentes e Experiência Turística.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos desta tese e os passos que permitiram o alcance dos dois últimos objetivos específicos do trabalho, a construção e verificações estruturais e de aplicabilidade do framework.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta a metodologia de pesquisa da tese dividida em duas partes: a contextualização metodológica e as etapas da pesquisa. Na primeira tem-se os pressupostos teóricos científicos que a norteiam e na segunda as etapas desenvolvidas e técnicas utilizadas.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO METODOLÓGICA

As ciências naturais e sociais concentram-se em explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações nos mais diversos campos de pesquisa (SIMON, 1996). Contudo, pesquisas que buscam construir novos artefatos ou gerar soluções para problemas encontram nos paradigmas das ciências tradicionais algumas limitações para seu desenvolvimento (DRESCH *et al.*, 2015). Pois segundo Van Aken e Romme (2012) a descrição e/ou explicação das ciências tradicionais não são suficientes no avanço do conhecimento e permite Dresch *et al.* (2015) afirmarem que o uso de novos paradigmas epistemológicos, como a *Design Science - DS* torna-se necessário.

Considerada a ciência do artificial e proposta por Simon em 1969 em “As Ciências do Artificial”, a *Design Science* diferencia a ciência Artificial da Natural. Na Artificial busca-se desenvolver conhecimento por meio da concepção de artefatos e soluções que funcionem no mundo real (BORDIN, 2015), enquanto a Natural busca descrever ou explicar características, comportamentos, interações e funcionamento de determinados fenômenos (SIMON, 1996; VAN AKEN, 2004).

A operacionalização da *Design Science* se dá pela *Design Science Research Methodology – DSR*, uma metodologia que fundamenta e operacionaliza a condução de pesquisas que desenvolvem artefatos ou prescrevem soluções (DRESCH *et al.*, 2015; CHAKRABARTI, 2011). Çağdaş e Stubkjær (2011) a veem como um rigoroso e detalhado processo muito útil na projeção de artefatos que objetivam resolver problemas, avaliar o que foi projetado e comunicar os resultados alcançados.

Hevner *et al.* (2004) reforçam que a DSR permite ainda construir teorias e artefatos para atender anseios e necessidades das organizações, enquanto Medeiros *et al.* (2016) destacam seu escopo além destas contribuições ao ajudar solucionar problemas em diversas áreas do conhecimento. Por sua importância na pesquisa tecnológica, diversas proposições para execução da DSR foram criadas na literatura e Lacerda *et al.* (2013) e Dresch *et al.* (2015) apresentam uma síntese detalhada delas. Para esta pesquisa, o autor optou em adotar a

estrutura proposta por Peffers *et al.* (2007), a qual é descrita na seção 3.2. que apresenta os passos aplicados na realização desta tese.

Em decorrência disto a pesquisa caracteriza-se em tecnológica ao buscar construir um framework que permita a redução entre teoria e a prática e consiga propor soluções para os problemas identificados. É sensato também adequar a proposta paradigmática desta tese com vistas à *Design Science* por este paradigma focar a produção de objetos ainda inexistentes e ser capaz de modificar situações reais para gerar melhores resultados voltados à solução de problemas (NASCIMENTO, 2018; DRESCH *et al.*, 2015; SENA, 2017).

Conjuntamente à *Design Science*, a pesquisa tem vistas à concepção Pragmática ao buscar compreender melhor a realidade e propor soluções para seus problemas e adotar certa liberdade de escolha em seus métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa com base em suas necessidades (RICHARDSON, 2007; CRESWELL, 2010; SAMPIERI *et al.*, 2013).

A pesquisa tem natureza aplicada por gerar conhecimento a ser aplicado na prática e direcionado à solução de problemas específicos fato este convergente à visão pragmática (SILVA; MENEZES, 2005). Quanto à abordagem metodológica ela possui um viés qualitativo quando tenta compreender um fenômeno e suas interrelações, padrões e elementos para construir um framework (RICHARDSON, 2007; FERNANDES, 2017). Jabarren (2009) e Peng *et al.* (2009) salientam que a abordagem qualitativa é útil não apenas para fornecer descrições ricas de fenômenos, mas também construir frameworks, teorias ou hipóteses que os expliquem.

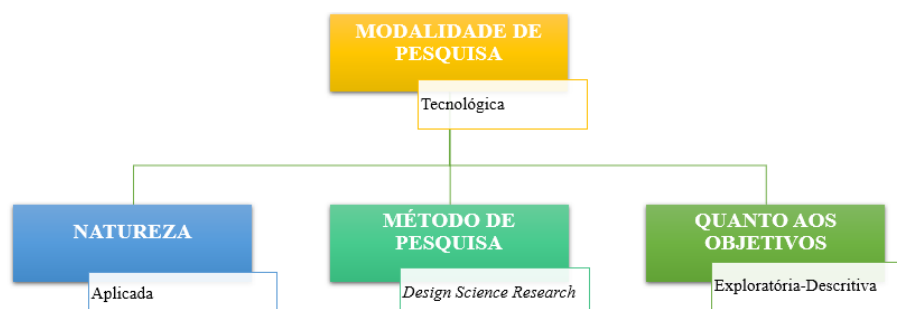
Não obstante, reforça-se um viés qualitativo na tese quando a revisão sistemática integrativa da literatura é utilizada como ponto de partida para construção do framework (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Assim como no fato da pesquisa estudar conceitos, temas e fenômenos ainda pouco explorados na ciência (BUCHELE, 2018; SAMPIERI *et al.*, 2013) como é o caso da CKM no contexto turístico encontrado apenas em Bouagina e Triki (2013), Usugami (2015, 2017), Del Vecchio *et al.* (2018b) e Jaziri (2019) e considerada por Shahbaznezhad e Sakhaei (2010) um campo emergente e ainda em ascensão na ciência e pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória em um primeiro momento ao trabalhar a junção de dois construtos distintos e ainda recentes na ciência como é a Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes. Este caráter exploratório é

reforçado no fato do pesquisador não ter real e transparente visão dos caminhos que deve seguir para elucidar seu problema de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016). Em um segundo momento a pesquisa é descritiva ao elucidar via descrição as características específicas de grupos de indivíduos, percepções associadas a eles e seus respectivos comportamentos (BUCHELE, 2018). Assim como o framework descrever as relações entre elementos de um sistema e transformar questões complexas em formato simples.

Um esquema da abordagem e classificação metodológica é ilustrado na Figura 16.

Figura 16 – Abordagem metodológica da tese



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para coleta dos dados utilizou-se a Revisão Sistemática Integrativa da Literatura em dados bibliográficos, Entrevistas Semiestruturadas com especialistas do turismo, de domínio e DMOs. Enquanto a análise e interpretação destes dados se deu pela Análise Temática, que segundo Bardin (2016) é um método amplamente empregado em pesquisas qualitativas para geração de inferências sobre conteúdos analisados.

Já as experiências turísticas compartilhadas no *TripAdvisor* foram coletadas, tratadas e analisadas com métodos e técnicas da Mineração de Texto e uso da Análise Temática. Uma melhor descrição destes métodos e técnicas para coleta, análise e tratamento de todos os dados utilizados na pesquisa estão presentes nas seções 3.2.1 e 3.2.2.

3.2 A DESIGN SCIENCE RESEARCH E SUAS ETAPAS

A criação do framework foi guiada pela *Design Science Research* que tem por objetivo a fundamentação e operacionalização dos passos necessários para que pesquisas tecnológicas forneçam artefatos novos e inovadores que abordam problemas até agora não resolvidos no mundo real (IIVARI, 2015). Nesta seara, Nascimento (2018) salienta que a DSR se pauta em uma abordagem que permite interação com outros métodos de pesquisa corroborando assim com a visão pragmática desta tese.

Para Lacerda *et al.* (2013), a DSR tem amadurecido como metodologia e vem ganhando destaque e uso especialmente nas áreas de Tecnologia e Gestão da Informação, enquanto Dresch *et al.* (2015) amplia este escopo ao mencionar sua aplicação em áreas da Gestão, especialmente na Educação, Engenharia de Produção e Administração.

No Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC constata-se também seus uso crescente nas pesquisas com destaque às dissertações de Manhães (2010), Rochadel (2016), Queiroz (2017), Sena (2017), Ribeiro (2018), Quingerski (2019) e Batista (2019), e as teses de Jappur (2014), Bordin (2015), Abdala (2017), Freitas Júnior (2017), Nascimento (2018), Fraga (2019) e Omar (2019). Das diversas abordagens e estruturas propostas na literatura para a DSR e muito bem sintetizadas em Lacerda *et al.* (2013) e Dresch *et al.* (2015) nota-se que a proposta por Peffers *et al.* (2007) está entre uma das mais utilizada nas pesquisas do PPGEGC, fato este que corrobora com o fato dela ser escolhida como base para desenvolvimento desta tese.

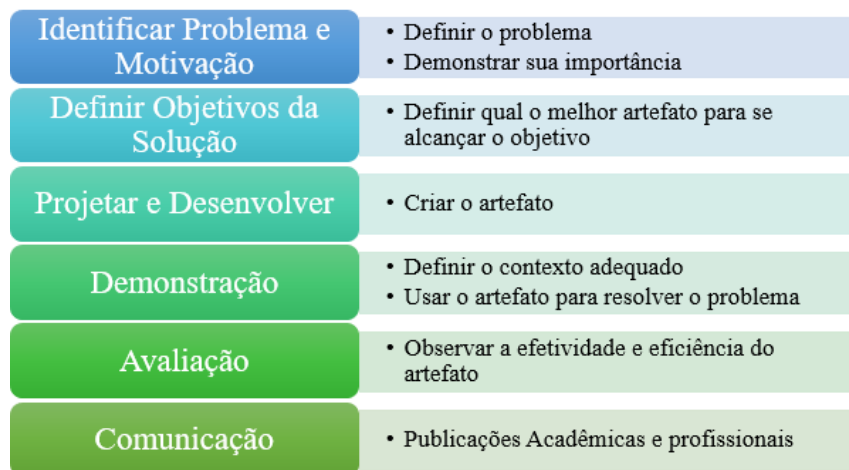
A abordagem destes autores é composta por seis passos sequenciais compreendidos desde a identificação do problema em estudo até a comunicação e divulgação dos conhecimentos gerados conforme ilustra a Figura 17.

Na etapa **Identificar Problema e Motivação** deve-se definir qual o problema de pesquisa a ser resolvido e as justificativas que demonstram o valor da solução sendo necessário se conhecer o estado da arte do problema (ROCHADEL, 2016). Já em **Definir os objetivos para uma solução** define-se os objetivos da solução proposta frente o problema a ser resolvido sendo necessário conhecer quais soluções já existem, suas características e elementos (PEFFERS *et al.*, 2007).

Estas duas etapas foram suportadas por buscas exploratórias e revisão sistemática integrativa da literatura em fontes de dados bibliográficos como Banco de Teses e Dissertações da Capes e nas bases *Proquest*, *ScienceDirect*, *Scielo* e *Web of Science*. Em cada uma delas pesquisou-se documentos que correlacionassem os construtos principais da tese (Gestão do Conhecimento do Cliente, Experiência Turística e Destino Turístico Inteligente) para proporcionar maior contato e familiaridade do autor com o tema de estudo e consequente identificação de lacunas. A realização das buscas exploratórias em um primeiro momento auxiliou na identificação do problema de pesquisa e as justificativas para sua resolução, assim

como definição dos termos de busca utilizados na revisão sistemática e estruturação dos objetivos geral e específicos da tese.

Figura 17 – Etapas da *Design Science Research*



Fonte: Adaptado de Peffers *et al.* (2007).

Na etapa **Projetar e Desenvolver** cria-se de fato artefatos, os quais podem ser construtos, modelos, métodos, instanciações, inovações sociais, novas propriedades de recursos técnicos, sociais ou informacionais (Peffers *et al.*, 2007; IIVARI, 2015). Nesta etapa deve-se considerar o conhecimento profundo da teoria para gerar uma solução podendo-se utilizar de “n” meios para coleta de dados, informações e conhecimentos nas mais diversas fontes (ROCHADEL, 2016).

Dos artefatos gerados na *Design Science Research* os frameworks estão entre os modelos e métodos, pois de acordo com Costa (2019, p. 27) eles são estruturas ou sistemas não necessariamente completos que permitem o alcance de objetivos ao conter ou relacionar um ou mais modelos e incluir métodos, técnicas e ferramentas em sua estrutura. Silva (2019) os vê como algo além de modelos ou métodos por apresentarem uma síntese do pesquisador sobre um fenômeno ao abarcar diversas pesquisas e observações que auxiliam na identificação e seleção de um conjunto de processos, métodos e técnicas em uma só estrutura.

Assim, frameworks são estruturas dotados de ideias e conceitos interrelacionados que descrevem o modo como um sistema deve operar, parecer e ser compreendido por seus usuários (PREECE *et al.*, 2005). Diante disto e ao buscar desenvolver uma estrutura de Gestão do Conhecimento do Cliente para destinos dotada de processos, atividades, atores, métodos, técnicas e ferramentas, esta pesquisa optou pela proposição de um framework. Para executar a etapa da DSR de **Projetar e Desenvolver**, esta pesquisa seguiu as diretrizes

apresentadas abaixo (REGONIEL, 2015; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; COSTA, 2003; FERNANDEZ, 2017; PREECE *et al.*, 2005; COSTA, 2019):

- Escolha de um tema para pesquisa em um campo da ciência;
- Revisão de Literatura para identificar construtos relevantes e coesas para a pesquisa;
- Isolamento e identificação de elementos específicos e suas relações;
- Criação do framework mediante combinação de elementos identificados na literatura;
- Pesquisa de Campo para verificação da aplicabilidade do framework.

A ordenação destas diretrizes não é rígida, especialmente as duas últimas que trocam de posicionamento mediante decisão de cada pesquisador; e para construção do framework optou-se em seguir as diretrizes conforme ordem exposta acima e detalhes apresentados abaixo:

- **Escolha de um Tema** - suportada por pesquisas exploratórias realizadas nas duas primeiras etapas da DSR que permitiram identificação do problema e justificativas para sua resolução;
- **Revisão de Literatura** - suportada por pesquisas exploratórias e pela revisão integrativa que permitiram identificar os principais construtos relacionados da tese que culminou com a seleção de um rico conjunto de artefatos (modelos e frameworks de CKM) utilizados como base para criação do framework;
- **Isolamento e Identificação e Criação do Framework** – estas diretrizes foram suportadas primordialmente pela Análise Temática (BRAUN; CLARKE, 2006) realizada no conjunto de artefatos selecionados na revisão integrativa permitindo a identificação de diversos elementos e suas relações para a construção do framework;
- **Pesquisa de Campo** – realizada em dois momentos na pesquisa e suportadas por entrevistas semiestruturadas; no primeiro momento procedeu-se a verificação estrutural do framework com especialistas do turismo e de domínio que foram entrevistados e propuseram um conjunto de melhorias no framework; em um segundo momento as entrevistas foram realizadas com

dois DMOs de um destino turístico auxiliando principalmente na verificação de aplicabilidade do framework.

Destaca-se que o atendimento das duas primeiras diretrizes, **Escolha de um Tema e Revisão de Literatura**, são expostas na seção 3.2.1 e Apêndice A; das diretrizes **Isolamento e Identificação de Elementos e Criação do Framework** ao longo dos Capítulos 2 e 4 e da diretriz **Pesquisa de Campo** e consequente verificações estrutural e de aplicabilidade ao longo do Capítulo 4.

Após construção do artefato, a etapa seguinte da DSR busca **Demonstrar** o uso do artefato para resolver um ou mais aspectos do problema podendo isto ser feito de diversos modos, com experimento, simulação, estudo de caso, verificações de estrutura, prova formal, dentre outras (PEFFERS *et al.*, 2007). Sendo assim, a demonstração do framework ocorreu mediante sua verificação estrutural que é detalhada na seção 3.2.2 deste capítulo, enquanto seus resultados são expostos na seção 4.2.

Na penúltima etapa da DSR, **Avaliar**, busca observar e estimar o quão bem o artefato suporta uma solução para o problema e compara seus objetivos com os resultados obtidos (PEFFERS *et al.*, 2007). Conceitualmente, ela inclui qualquer evidência empírica de uso do artefato e quando necessário a DSR permite que se volte à etapa **Projetar e Avaliar** para realizar melhorias na estrutura do artefato (MANHÃES, 2010).

Para esta etapa da DSR, optou-se por uma verificação de aplicabilidade do framework em um destino turístico para demonstrar e avaliar sua possibilidade de uso e os resultados que ela pode proporcionar. Os detalhes desta verificação são descritos na seção 3.2.3 deste capítulo, enquanto a seção 4.3 expõe seus resultados.

A última etapa da *Design Science Research*, **Comunicar** prioriza a divulgação do problema, relevância da solução, apresentação do artefato, suas verificações e resultados obtidos (PEFFERS *et al.*, 2007). Esta etapa é concluída com a apresentação desta tese ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEKC da Universidade Federal de Santa Catarina, assim como em publicações científicas em *journals* e congressos nacionais e internacionais já em andamento.

3.2.1 Levantamento Sistemático

A aplicação da Revisão Sistemática Integrativa na pesquisa justifica-se por ela permitir revisar, criticar e sintetizar um corpo específico de documentos da literatura

(TORRACO, 2005) e por contemplar as diretrizes para a construção de frameworks conforme elucidado na seção anterior. Assim, a revisão aqui desenvolvida foi guiada pela lógica e passos presentes em Kitchenham e Charters (2007), Ghobadi (2015) e Khosravi e Hussin (2017), mas com algumas adaptações para o contexto da tese. O Apêndice A apresenta com riqueza de detalhes todas as etapas, critérios e análises que foram realizadas na revisão e uma memória dos estudos selecionados.

Para análise dos documentos o autor utilizou a Análise Temática de Braun e Clarke (2006), um método fundamental para análises qualitativas por dispor flexibilidade para execução de seus passos (BRAUN; CLARKE, 2006). Por ser um método flexível e acessível, o pesquisador necessita se mover diversas vezes para trás e para frente nas etapas visando facilitar a emergência de temas e categorias para gerar significados essenciais à compreensão de um fenômeno (PRIM, 2017).

O método dos autores possui seis etapas que se iniciam na Familiarização com os dados; Geração de códigos iniciais; Reanálise ao nível mais amplo; Revisão dos temas; Definição e refinamento dos temas e Relato dos resultados.

A etapa de **Familiarização com os dados** ocorreu em paralelo às etapas da revisão integrativa e resultou ao final um conjunto completo de estudos que continham artefatos da CKM, os quais foram identificados e codificados formando o *corpus de dados* que foi analisado integralmente. Para gerenciar a seleção dos documentos utilizou-se o software acadêmico EndNote® e o *Office Excel* da *Microsoft Corporation* para codificá-los e neste momento cada estudo foi considerado uma unidade de análise por possuírem grande volume de informação a ser analisado.

Na **Geração de códigos iniciais** os temas principais foram identificados nas unidades de análise gerando significados aos contextos analisados e nesta etapa o trabalho seguiu algumas das perguntas de pesquisa definidas na revisão integrativa e apresentadas no Apêndice A como base para criação dos temas principais. Por exemplo, a questão “*Quais são as etapas associadas aos modelos/frameworks de CKM e as técnicas/ferramentas empregadas nestas etapas?*” permitiu definir temas principais como processos, métodos, técnicas e ferramentas presentes nos artefatos.

Com a criação dos temas, executou-se iterativamente as etapas de **Reanálise ao nível mais amplo**, **Revisão dos temas** e **Definição e refinamento dos temas**, pois o autor revisitou

diversas vezes todas as unidades de análise para novas leituras que auxiliaram na identificação de temas novos, subtemas e temas transitórios. Esta execução iterativa corrobora com os argumentos de Braun e Clarke (2006) quando mencionam que o método mesmo tendo etapas muito bem definidas, sua característica iterativa e flexível permite que seus usuários refaçam e voltam suas etapas quantas vezes forem necessárias. A última etapa, **Relato dos resultados**, expõe todos os temas e significados criados e alinhados com os objetivos da pesquisa, sendo estes resultados expostos ao longo do Capítulo 2.

3.2.2 Verificação Estrutural com Especialistas

A verificação estrutural do framework ocorreu junto a especialistas do turismo e de domínio, ambos conhecedores dos conceitos e práticas associadas a Destinos Turísticos Inteligentes. Considerou-se especialista do turismo profissionais de áreas diversas que estejam envolvidos diretamente na gestão do turismo em sua região de atuação ou exerçam influência sobre esta gestão, portanto, sendo *Destination Management Organizational* – DMOs. Enquanto especialistas de domínio são pesquisadores da academia que desenvolvem pesquisas no turismo e no contexto de Destinos Turísticos Inteligentes.

Esta verificação foi feita por questionário estruturado embasado em Fernandes (2017) e De Bem (2015) e seu roteiro é exposto no Apêndice B desta tese. O questionário foi composto por quatro seções direcionadas à cada uma das dimensões do framework (Planejamento, Aquisição, Inteligência, Geração de Valor) e cada seção contém um conjunto de perguntas que visaram identificar a contribuição de seus processos na gestão do turismo e das experiências em destinos. Além disto, buscou-se extrair sugestões de melhorias para o framework e indicações de novos atores, técnicas, métodos e ferramentas até então não percebidos pelo autor.

Para facilitar a interação com especialistas e se adequar a suas agendas dado à dificuldade de encontros presenciais especialmente com DMOs, o questionário foi criado no *Google Forms* e disponibilizado mediante link de acesso. O uso do *Google Forms* permitiu o desmembramento do framework em detalhes, onde imagens ilustrativas dos processos, atividades, atores e métodos, técnicas e ferramentas foram inseridas para facilitar a compreensão e análise da estrutura. Destaca-se ainda que o questionário foi traduzido para o espanhol para melhor se adequar à língua nativa dos especialistas de turismo daquele país.

O formulário foi disponibilizado nos meses de outubro, novembro e parte de dezembro de 2019 para dez especialistas do turismo e cinco especialistas de domínio. Os

especialistas do turismo se dividiram em dois grupos, sendo dois deles espanhóis e envolvidos diretamente com a SEGITTUR e INVATTUR (organizações referências em DTI no mundo) e oito de Santa Catarina, já os cinco especialistas de domínio estão associados à Universidade Federal de Santa Catarina.

Dos especialistas do turismo que receberam o questionário, dois se disponibilizaram a participar da verificação, sendo eles gestores (DMOs) de Santa Catarina. Quanto aos especialistas de domínio, três participaram da verificação.

Os dois DMOs são respectivamente da Secretaria Municipal de Turismo, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico de Florianópolis e da SANTUR - Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (Órgão Oficial do Estado). A Secretaria foi representada pelo Superintendência do Turismo e a SANTUR pela Diretoria de Estudos e Inovação, ambos com 22 e 18 anos de experiência e atuação no setor do turismo. Os três especialistas de domínio são pesquisadores em turismo e doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

De modo geral e com base no roteiro do Apêndice B, para cada processo do framework a pesquisa buscou extrair respostas relacionadas a:

- *O processo “x” e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes?*
- *Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo “x”?*
- *Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo “x”?*
- *Teria sugestões de melhorias para o processo “x” e suas atividades?*

O Apêndice B detalha o roteiro da verificação e seus resultados são descritos em detalhes na seção 4.2.

3.2.3 Verificação de Aplicabilidade

A verificação de aplicabilidade do framework buscou analisar e avaliar sua possibilidade de uso e os resultados que ele pode proporcionar aos gestores e destinos

turísticos. Ações estas que permeiam a etapa de **Avaliar** da DSR quando busca observar e estimar o quão bem o artefato suporta uma solução e é realizada mediante qualquer evidência empírica de uso do artefato (PEFFERS *et al.*, 2007; MANHÃES, 2010).

Esta verificação buscou executar os cinco primeiros processos do framework e contou com a colaboração de dois gestores de Santa Catarina, e pode ser dividida em três momentos:

- Planejamento Estratégico:
 - Execução dos dois primeiros processos, *Planejamento Estratégico da Experiência* e *Planejamento da Coleta de Experiências*;
 - Colaboração da Superintendência do Turismo de Florianópolis (DMO);
- Coleta e Análise das Experiências:
 - Execução dos processos *Coleta de Experiências* e *Análise das Experiências*;
- Projeção de Soluções Inteligentes:
 - Execução parcial do processo *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*;
 - Colaboração da Superintendência do Turismo de Florianópolis e da Diretoria de Estudos e Inovação da SANTUR.

Destaca-se que a aplicação dos cinco primeiros processos do framework justifica-se no fato dos demais, especialmente os voltados à projeção, verificação e implementação de soluções inteligentes e atualização das experiências, demandarem longo tempo para execução/conclusão. Bem como a necessidade de criação de um ambiente de cooperação estruturado que envolva DMOs e demais *stakeholders* ligados de algum modo à gestão turística no destino.

Os DMOs que participaram da verificação são do estado de Santa Catarina, um deles representa a Superintendência do Turismo vinculado à Secretaria Municipal de Turismo, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico de Florianópolis. O outro representa a Diretoria de Estudos e Inovação vinculada à Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina – SANTUR).

O primeiro deles tem poder de gestão e governança muito forte no destino turístico Florianópolis e coordena diversas ações e iniciativas que buscam melhorar direta e continuamente o turismo no destino e em suas respectivas atrações. Dentre suas ações e

iniciativas pode-se destacar o desenvolvimento e planejamento de políticas públicas, inovações, eventos, marketing, mercado, logística, atendimento e informação turística e serviços turísticos.

Com um escopo de gestão mais ampliado, o segundo DMO busca desenvolver estratégias, mapear e promover os produtos turísticos do estado como um todo e não somente Florianópolis. Além disto, busca promover o estado e suas atrações turísticas em âmbito internacional por meio da governança, sustentabilidade e inovação do turismo em Santa Catarina. Trata-se, portanto, de um órgão oficial do estado enquanto o primeiro é um órgão oficial do destino Florianópolis. Como supracitado na seção anterior, ambos possuem uma vasta experiência na indústria do turismo por desenvolverem atividades neste setor por pelo menos 18 anos.

Esta verificação foi realizada entre os meses de dezembro/2019 e janeiro/2020 na cidade de Florianópolis, escolhida por ser considerada a quinta cidade mais inteligente do país segundo o *Ranking Connected Smart Cities 2018* da Urbam System (2018), o que a coloca em posição de destaque nacional e muito propensa a ser um destino inteligente.

Como supracitado, a verificação pode ser dividida em três momentos distintos, os quais são descritos na sequência.

3.2.3.1 Planejamento Estratégico

Este momento buscou executar os dois primeiros processos do framework, *Planejamento Estratégico da Experiência* e *Planejamento da Coleta de Experiências*, e para sua realização a pesquisa contou com a colaboração direta do Superintendente do Turismo de Florianópolis. Ele teve uma participação mais ativa neste momento pelo fato de deter um maior e mais profundo conhecimento acerca do destino em análise (Florianópolis), suas atrações e demais elementos.

Para isto, o autor realizou reunião com este DMO em que apresentou uma análise prévia realizada no *TripAdvisor* acerca das principais atrações turísticas do destino. O *TripAdvisor* foi selecionado como mídia social e fonte de dados, informações e conhecimentos desta pesquisa por ser conhecido mundialmente e permitir que viajantes do

mundo compartilhem suas experiências vividas por meio de relatos e avaliações postados na mídia.

A reunião durou aproximadamente uma hora e foi guiada por entrevista semiestruturada com perguntas diretas, abertas e relacionadas ao destino turístico, suas atrações, concorrentes, mídias sociais onde o destino analisa experiências (quando analisam), segmentos turísticos do destino, dentre outras.

O roteiro que norteou a entrevista encontra-se no Apêndice C deste documento e cabe ainda destacar que as respostas obtidas com a reunião não foram transcritas “*ipsis literis*” e sim taquigrafadas e interpretadas pelo autor. Por fim, tem-se que os principais resultados obtidos com o desenvolvimento destes processos são descritos em detalhes na seção 4.3 deste documento.

3.2.3.2 Coleta e Análise das Experiências

Este momento buscou executar os processos de *Coleta de Experiências e Análise das Experiências*, para isto fez-se uso de um conjunto de técnicas, métodos e algoritmos utilizados na *Knowledge Discovery in Databases – KDD* e Mineração de Texto conforme descrito na sequência.

A Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados, ou *Knowledge Discovery in Databases – KDD* é uma atividade base da Engenharia do Conhecimento que estabelece metodologias, métodos e técnicas para explicitar e melhorar o conhecimento mediante identificação, seleção, análise e agregação de informações que geram soluções para determinados problemas (WIVES, 2004). Ela é um processo que descobre e extrai conhecimento útil em banco de dados estruturados ou não utilizando processos, métodos e técnicas não triviais para identificar padrões válidos e potencialmente úteis para problemas determinados (FAYYAD *et al.*, 1996).

A KDD é composta por etapas como seleção dos dados, pré-processamento, mineração dos dados, validação dos resultados e análise e interpretação dos dados para aquisição do conhecimento (RIBEIRO, 2018). Destas etapas, a Mineração de Dados se apresenta como principal por garantir que conhecimentos úteis sejam adquiridos dos dados ao envolver diversas atividades como preparação, refinamento, busca por padrões, avaliação e interpretação dos padrões extraídos que permitem criação de novos conhecimentos (THOMAZ, 2014).

Frente à sua multidisciplinaridade, a Mineração de Dados utiliza um vasto conjunto de técnicas e métodos com destaque para a Inteligência Artificial e Estatística, que analisam dados estruturados, não estruturados ou semiestruturados de diferentes bancos de dados para auxiliar indivíduos e organizações a melhor compreender grandes conjuntos de dados (BARBIER; LIU, 2011).

Porém, Thomaz (2014) reitera que a evolução das TICs especialmente a internet e mídias sociais criou diversos tipos e formatos de dados não estruturados, espacial e temporal, multimídia, textos, web, mídias sociais etc. Em convergência, Ribeiro (2018) destaca que cerca de 80% das informações produzidas neste cenário estão em formato textual proveniente da linguagem natural gerando assim adaptações nos processos e técnicas da Mineração de Dados como a Mineração de Texto, Web, Conteúdo, dentre outras. Frente estas evoluções, Silva e Rover (2011) destacam que uma nova variação da KDD, a KDT - Descoberta de Conhecimento em Textos - *Knowledge Discovery in Text* ganha força neste cenário ao buscar identificar padrões e tendências para classificar e comparar diversos documentos em texto.

A KDT é um processo que envolve técnicas, métodos e metodologias intensivas em conhecimento onde a Mineração de Texto, por exemplo, tem grande importância e contribuição. Pois ela é capaz de extrair informações significativas e gerar conhecimento útil ao utilizar técnicas de tendências, padrões e algoritmos em arquivos de textos, HTML, e-mails, conteúdos e textos compartilhados em mídias e redes sociais (THOMAZ, 2014).

No contexto turístico foco desta tese, Thomaz (2014) reitera que a *Text Mining* tem contribuições diretas e práticas para DMOs ao permitir monitoramento de opiniões positivas e negativas sobre o destino e seus produtos e serviços, elementos estes associados diretamente às experiências turísticas.

Dito isto, a seção 3.2.5.1 apresenta o modo como o processo de *Coleta de Experiências* foi realizado e demonstra as técnicas e métodos da KDT e Mineração de Texto utilizados, enquanto a seção 3.2.5.2 expõe os mesmos pontos para o processo da *Análise das Experiências*.

Já a seção 4.3 do Capítulo 4 apresenta todos os resultados obtidos com a aplicação destes processos e de toda a verificação de aplicabilidade.

3.2.3.2.1 Processo de Coleta de Experiências

Por ser uma mídia social de dados abertos o *TripAdvisor* permite a coleta de dados, informações e conhecimentos em seu domínio destacando-se conhecimentos *sobre* turistas (nome de usuário, cidade, estado e país de origem, número de contribuições na mídia etc.) e conhecimentos *dos* turistas (experiências vividas e seu resumo, datas da experiência e seu compartilhamento, avaliação da experiência, idioma, etc.). Dito isto, a Figura 18 ilustra uma visão geral dos principais conhecimentos dos turistas que foram extraídos.

Figura 18 - Página do *TripAdvisor*



Fonte: Elaborado pelo autor.

A coleta de experiências ocorreu entre os dias 25/11/2019 a 01/12/2019, de modo manual e se extraiu todas as experiências compartilhadas até janeiro de 2017, após, elas foram armazenadas em planilha *Excel* para passarem por processos de pré-processamento. Foram coletados prioritariamente os relatos completos das experiências, seus resumos, sua data de compartilhamento e vivência, origem dos turistas, nomes de usuários, avaliações das experiências obtendo-se ao fim da coleta um total de 646 experiências distribuídas em quatro idiomas e totalizando 17.892 palavras. Na sequência as experiências em outros idiomas foram traduzidas para o português visando criar uma base comum de análise e foram utilizadas as técnicas de Processamento de Linguagem Natural – PLN para limpeza, integração e codificação delas.

A PLN é uma área KDT que utiliza inúmeras técnicas para tornar textos naturais (compreensíveis e criados pelo homem) em textos compreensíveis e analisados por máquinas (SCHENAIDER, 2001). De modo geral, suas técnicas e atividades auxiliam no pré-

processamento dos textos e na verificação do framework estas técnicas e atividades auxiliaram a execução da sua atividade 3.2. *Limpar, Integrar e Codificar as Experiências* que busca deixar os conhecimentos coletados limpos de ruídos e prontos para análise no processo seguinte.

Do Processamento de Linguagem Natural foram utilizadas as técnicas de tokenização, remoção das *stopwords* e normalização. A primeira delas transforma todo o texto em termos menores denominados *tokens* para que a máquina identifique o número total de termos presentes nos documentos analisados. Para realizá-la o autor utilizou o software *Orange Version 3.24* especializado em Mineração de Dados que contém um bloco de interface de análise direcionada à Mineração de Texto.

Após tokenização procedeu-se a remoção de *stopwords* que elimina termos que não agregam sentido e significado para a análise textual, como por exemplo, conjunções, preposições, pronomes etc. Para a remoção de *stopwords* pode-se utilizar gramáticas disponíveis em softwares para mineração de texto ou disponíveis na internet (GONZALEZ, LIMA, 2007). E para esta pesquisa inicialmente foi utilizado a biblioteca disponível no *Orange*, mas mediante resultados não satisfatórios o autor criou um arquivo próprio contendo um conjunto maior de *stopwords* coletados nas bibliotecas da *Ranks NL* (<https://www.ranks.nl/stopwords/portuguese>) e Tartarus (<http://snowball.tartarus.org/algorithms/portuguese/stop.txt>).

Ainda não apresentando resultados satisfatórios, a lista de *stopwords* criada pelo autor foi novamente alimentada com termos extraídos das experiências turísticas coletadas na literatura e no *TripAdvisor* e reinserida no *Orange* para nova limpeza. Após isto, resultados satisfatórios foram identificados e procedeu-se a realização da próxima atividade da PNL, a Normalização, que também foi executada no *Orange* e converte letras maiúsculas e minúsculas, remove acentos, pontos, números e diversos outros elementos dos dados textuais deixando-os padronizados para análise.

Um maior detalhamento dos resultados obtidos com a aplicação das atividades da PNL é exposto na seção 4.3.3.

3.2.3.2.2 Processo de Análise das Experiências

Para a análise das experiências utilizou-se a Classificação de Textos, que busca definir uma função preditiva que permite classificar um determinado texto em uma ou várias classes predefinidas ou conhecidas (THOMAZ, 2014). É uma abordagem de aprendizado supervisionado que classifica textos e documentos com base em características assimiladas por um classificador confeccionado a partir de documentos previamente rotulados (MARTINS, 2003). Por empregar algoritmos embasados na indução, a criação de um classificador é feita por um especialista que reúne para uma dada classe um conjunto de características intrínsecas para uma categoria (RIBEIRO, 2019).

Nesta pesquisa adotou-se como classes de análise cada uma das quatro dimensões da experiência turística (Estética, Escapismo, Educação e Entretenimento) enfatizadas por diversos autores (KASTENHOLZ *et al.*, 2017; BREIBY, 2015; SU *et al.*, 2016; MEHMETOGLU; ENGEN, 2011; QUADRI-FELITTI; FIORE, 2013; OH *et al.*, 2007) e embasadas nas dimensões da experiência do consumidor de Pines e Gilmore (1999), autores referência na Economia da Experiência conforme descrito no Capítulo 2. Para cada uma destas classes foi criado um conjunto de dados de treinamento inicial ao extrair da literatura elementos, características e termos para cada dimensão da experiência.

Para estimar a probabilidade de uma experiência coletada no *TripAdvisor* pertencer a uma ou mais dimensões da experiência turística foram utilizados quatro classificadores, Regressão Logística, Redes Neurais, Redes Bayesianas e Método KNN - *K-Nearest Neighbors* para teste e treinamento no software *Orange*. O treinamento tem por objetivo demonstrar aos classificadores exemplos para que eles possam aprender em cima dos dados textuais.

A pesquisa optou em utilizar a estratégia *Holdout* que segmenta um dado conjunto de treinamento e utiliza 1/3 do conjunto total para teste e mantém o restante para treinamento (RIBEIRO, 2019). Para o teste dos classificadores e avaliação de suas performances, ou seja, o quão correto ele consegue classificar a qual classe predefinida pertence determinado dado textual (JÚNIOR, 2007) foram utilizadas as métricas listadas no Quadro 21.

Quadro 21 - Métricas para avaliação de performance dos classificadores

Avaliador	Descrição	Equacionamento
Precisão	Calcula a proporção de exemplos que foi classificada corretamente em uma dada classe.	$\text{Precisão} = (\text{total de exemplos corretamente classificados em uma classe X}) / (\text{total de exemplos corretamente classificados})$
Acurácia	Calcula a proporção total de classificações corretas na classificação	$\text{Acurácia} = (\text{total de exemplos corretamente classificadas}) / (\text{total de exemplos do conjunto teste})$

<i>F-Measure</i>	Calcula a média harmônica entre a Precisão e o <i>Recall</i> demonstrando uma medida única de comparação	$F_m = \frac{2}{\frac{1}{\text{Precisão}} + \frac{1}{\text{Recall}}}$
<i>Recall</i> (Eficiência)	Calcula a proporção de exemplos classificados corretamente em uma classe frente ao total de exemplos desta classe	$\text{Recall} = \frac{\text{(total de exemplos corretamente classificados em uma classe)}}{\text{(total de exemplos na classe)}}$

Fonte: Adaptado de Júnior (2007).

Após treinamento e testes com os quatro classificadores, a Tabela 1 foi estruturada e apresenta as performances obtidas por eles.

Tabela 1 - Avaliação dos Classificadores

<i>Classificador</i>	<i>Precisão</i>	<i>Acuraria</i>	<i>F-Measure</i>	<i>Recall</i>
<i>KNN</i>	76,3%	74,0%	73,5%	74,0%
<i>Redes Neurais</i>	82,5%	81,3%	81,4%	81,3%
<i>Redes Bayesianas</i>	79,5%	78,6%	78,7%	78,6%
<i>Regressão Logística</i>	79,1%	75,8%	75,8%	75,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos testes pode notar os resultados satisfatórios obtidos pelos classificadores frente as métricas utilizadas com destaque para as Redes Neurais com precisão e acurácia acima de 80%. Em vistas de melhorar o conjunto de treinamento para classificação todas as experiências coletadas no *TripAdvisor* foram analisadas pelo autor e delas foram extraídos novos termos para cada uma das dimensões da experiência turística. Assim, a inserção destes novos termos no conjunto de treinamento proporcionou um aumento de 54,2% no número de termos com um total de 1209 termos para treinamento.

De posse do novo conjunto de termos, novos testes foram realizados com os classificadores e os resultados de suas performances são expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Avaliação dos Classificadores

<i>Classificador</i>	<i>Precisão</i>	<i>Acurácia</i>	<i>F-Measure</i>	<i>Recall</i>
<i>KNN</i>	88,7%	86,5%	86,3%	86,5%
<i>Redes Neurais</i>	92,5%	92,3%	92,3%	92,3%
<i>Redes Bayesianas</i>	89,2%	88,8%	88,8%	88,7%
<i>Regressão Logística</i>	87,9%	86,5%	86,6%	86,5%

Fonte: Autoria própria

Dos resultados constata-se que o aumento de termos no conjunto de treinamento melhorou a precisão e acurácia de todos os classificadores especialmente o por Redes Neurais

que obteve agora precisão e acurácia acima de 90%, resultados estes considerados satisfatórios que culminou com a seleção deste classificador para uso na verificação de aplicabilidade do framework. Estes bons resultados demonstram ainda que o conjunto de treinamento construído pode ser aplicado em casos reais como ferramenta viável para o processo de classificação das experiências turísticas coletadas em mídias sociais.

Além da classificação, o método de Análise Temática foi utilizado para identificar temas e categorias latentes nas experiências classificadas e isto permitiu uma melhor análise delas e conseqüente comprovação da viabilidade de uso do framework. Seu uso se justifica no fato das técnicas da Mineração de Texto, por si só, não serem capazes de extrair conhecimentos automaticamente de um conjunto de dados e em cima de seus resultados cabe uma análise humana para melhoria desta extração (THOMAZ, 2014). Por fim, frisa-se que passos da Análise Temática já foram descritos na seção 3.2.1 deste Capítulo e não serão aqui repetidos.

3.2.3.3 Projeção de Soluções Inteligentes

Este momento buscou executar parcialmente o processo *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*, e contou com a colaboração dos dois DMOs já supracitados, ou seja, da Superintendência do Turismo de Florianópolis e da Diretoria de Estudos e Inovação da SANTUR. Aqui, foram realizadas discussões com os dois gestores visando verificar se as análises realizadas nos processos anteriores do framework podem fomentar a geração de soluções inteligentes para o destino.

Estas discussões se deram por meio de reuniões com cada um deles, separadamente, em dias distintos e por videoconferência. Para nortear o desenvolvimento da reunião, o autor utilizou um roteiro de entrevista semiestruturada que está exposto no Apêndice D da tese. Além disto, destaca-se que as discussões e respostas obtidas foram gravadas e durou aproximadamente uma hora com cada um deles, porém, não foram transcritas “*ipsis literis*” e sim taquigrafadas e interpretadas.

Os principais resultados destas discussões estão expostos na seção 4.3 deste documento em detalhes.

4 O FRAMEWORK E SUAS VERIFICAÇÕES

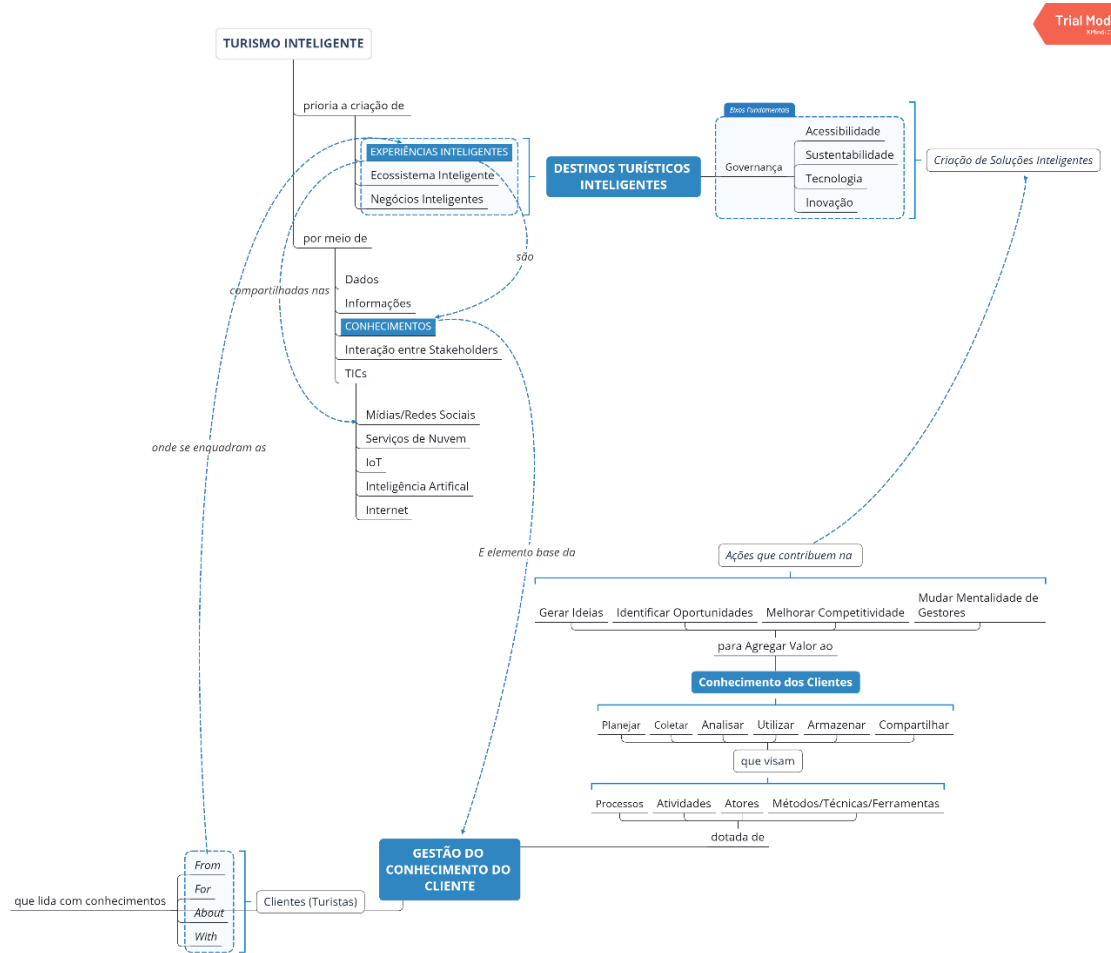
Este capítulo apresenta toda uma discussão acerca do framework SMARTUR, acrônimo que faz alusão ao termo *Smart Management Tourism Experience* do português Gestão Inteligente da Experiência Turística. Assim, aborda-se aqui a estrutura do framework com seus elementos e as verificações estrutural e de aplicabilidade realizadas.

A construção do SMARTUR ocorreu mediante diálogo entre os três construtos da pesquisa, Destinos Turístico Inteligente, Gestão do Conhecimento do Cliente e Experiência Turística. Para melhor explanar este diálogo a Figura 22 ilustra um mapa conceitual com as relações identificadas pelo autor ao analisar profundamente os construtos supracitados.

Ao se analisar o Turismo Inteligente proposto por Gretzel *et al.* (2015) e presente no cenário atual deste setor nota-se que sua estrutura possui três elementos essenciais: Destino Turístico Inteligente, Ecossistema Inteligente e Experiência Inteligente. De acordo com este conceito o turismo necessita de um ecossistema inteligente onde seus *stakeholders* necessitam cooperar mutuamente para desenvolver e tornar um destino inteligente capaz de entregar produtos e serviços turísticos compatíveis às demandas turísticas tendo os dados, informações, conhecimentos e a tecnologia como elementos cruciais nesta gestão.

Mediante estes elementos, DMOs e demais *stakeholders* buscam e priorizam proporcionar experiências turísticas memoráveis e inteligentes aos turistas (FEMENIA-SERRA; NEUHOFER, 2018) utilizando-se da tecnologia como Internet das Coisas – IoT, Serviços de Nuvem, Internet ao usuário Final, dentre outras. Estas tecnologias, quando associadas ao uso massivo dos smartphones pela sociedade impulsiona cada dia mais a criação de experiências embasadas no conhecimento e que são criadas desde o momento que o viajante começa a planejar sua viagem, enquanto está no destino e se perdura após sua estadia ao relembrar e compartilhá-las.

Quadro 22 - Mapa conceitual dos construtos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Isto é reforçado pela OMT (2017), quando frisa que smartphones são cada vez mais utilizados por turistas antes, durante e após suas viagens para diversos fins, como acessar serviços no local, registrar e compartilhar suas experiências on-line, lembrá-las e utilizá-las para planejar novas viagens e experiências. Além da OMT (2017), a AENOR (2016), em sua Norma UNE 178501 que trata da gestão de DTIs, reforça que estes destinos devem priorizar a melhoria da experiência turística antes, durante e após a viagem. Para isto, devem incorporar tecnologias, inovações e gerir eficientemente seus dados, informações e conhecimentos (*Big Data e Open Data*) gerados com o turismo para manterem-se competitivos.

Além disto, tem-se que muitas das pesquisas que lidam com experiência turística presentes em mídias sociais ou coletadas por entrevistas, questionários, observações etc., focam apenas no modo ou uso das TICs para melhorar elas. Ou seja, a análise em si não se volta para a gestão destas experiências ou o modo como lidar com elas, mas sim, identificar e testar ferramentas e inovações tecnológicas que podem ser incorporadas aos destinos para melhorar estas experiências.

Ao olhar para a experiência turística como um conhecimento do cliente, neste caso do turista, a literatura demonstra que a Gestão do Conhecimento do Cliente pode acelerar ações e iniciativas desenvolvidas por DMOs para lidar com estes conhecimentos e tornarem-se mais competitivos. Especialmente as experiências compartilhadas e disponíveis em diversas mídias do turismo (*TripAdvisor, Expedia, blogs, páginas dos destinos, Booking.com, Trivago*) e dos viajantes (*Instagram, Twitter, Facebook etc.*).

O emprego da CKM no turismo pode ser visto como um guia norteador para que gestores de destinos gerenciem melhor a experiência turística (conhecimento) e promovam o desenvolvimento de soluções inteligentes que auxiliem estes destinos a tornarem-se inteligentes. Dado que seus processos apresentam convergência com os objetivos almejados por gestores de destinos turísticos a citar a busca por agregação de valor a seus produtos e serviços e benefícios a todos os *stakeholders* envolvidos. Isto, por sua vez, converge com os objetivos dos destinos inteligentes quando fomentam o desenvolvimento de soluções inteligentes embasado em seus cinco eixos fundamentais visando melhorar a atratividade, qualidade de vida dos moradores e experiências de seus turistas.

Diante disto, a análise da literatura permitiu identificar dez processos principais da Gestão do Conhecimento do Cliente que corroboram e podem contribuir com as ações

realizadas por gestores para lidar com conhecimentos dos turistas. Pois estes processos (Capítulo 2), quando adaptados ao contexto turístico fundem-se com iniciativas e ações propostas para destinos inteligentes.

Dentre eles, constatou-se que os processos iniciais na CKM possuem um perfil mais estratégico e buscam conhecer melhor clientes, seus conhecimentos e elementos/fatores do ambiente interno e externo das organizações. Isto, por sua vez, adere-se bem aos modelos DTI espanhóis especialmente o da SEGITTUR que inicialmente realiza um diagnóstico dos destinos para identificar suas características, elementos e fatores que auxiliam/dificultam sua transição para DTIs.

Esta convergência entre CKM e DTI é ressaltada ainda no fato dela buscar identificar lacunas de conhecimento na organização e em cima destas lacunas desenvolver um plano de ação estratégico que priorize a coleta de conhecimentos necessários, define as fontes onde serão realizados as coletas e o modo como ela serão feitas. Em decorrência deste viés mais estratégico, os dois processos iniciais do framework (*Planejamento Estratégico das Experiências e Planejamento da Coleta de Experiências*) foram associados à uma dimensão macro aqui definida de **Planejamento** e que representam a junção e convergência dos objetivos destes processos (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016, 2017; SEGITTUR, 2015; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHAR; HAMZELU, 2016; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; XUELIAN, 2017; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; PENG *et al.*, 2009; HAN; CHENG, 2009; CHAVES *et al.*, 2014).

A segunda dimensão, **Aquisição**, destaca o objetivo principal do único processo dela (*Coleta de Experiências*), o qual efetivamente coleta experiências de acordo com as diretrizes definidas nos dois processos da dimensão anterior. Assim, a análise da literatura releva que esta dimensão e seu processo são de natureza muito operacional, concentrando-se especialmente na coleta das experiências, trata-las e deixar apta para análise dos gestores (LANZAROTE; RAMÍREZ-GUTIÉRREZA *et al.*, 2017; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018; BREIBY, 2015; LEE *et al.*, 2017; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; GUERREIRO *et al.*, 2016; CHAVES *et al.*, 2014; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHARY; HAMZELU, 2016; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; TKACZYNSKI; PREBENSEN, 2012; YIYI; RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; BO; YING-JIAO, 2009; HAN; CHENG, 2009; XUE, 2009).

A terceira dimensão, **Inteligência**, reuniu dois processos (*Análise das Experiências e Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*) que juntos fomentam novos conhecimentos que auxiliem a criação de soluções inteligentes nos destinos. Os dois processos demonstram que a união das TICs com atividades e ferramentas voltadas à criatividade podem melhorar a análise das experiências e contribuir na geração de ideias e identificação de oportunidades mediante inferência de novos conhecimentos e soluções inteligentes (DEL VECCHIO *et al.*, 2018a; GEBERT *et al.*, 2002, 2003; BUEREN *et al.*, 2004, 2005; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; YIYI; RONGQIU, 2008; LYU *et al.*, 2009; HAN; CHENG, 2009; MA; QUI, 2009; HASHEMI; HAJIHEYDARI, 2011; DU *et al.*, 2011; PANDEY *et al.*, 2014; SEDIGHI *et al.*, 2012; CHAVES *et al.*, 2014; XU, 2014; GOHAR; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

A junção destes processos se justifica nos argumentos de Thomaz (2014) ao mencionar que a TIC e a suas ferramentas não são capazes, por si só, de extrair e criar conhecimentos automaticamente de um conjunto de dados. Sendo necessário o casamento entre estas tecnologias e a análise humana para melhorar a criação de novos conhecimentos e soluções inteligentes no turismo (SIMEON *et al.*, 2017; BLANCO, 2015; HOPKEN *et al.*, 2014; SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; PENG *et al.*, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; BAGHERI *et al.*, 2015).

A dimensão **Geração de Valor** representa o objetivo do framework em agregar mais valor aos serviços e produtos turísticos ofertados ao buscar implementar as soluções inteligentes propostas por meio dos três processos que ela contém (*Verificação de Soluções Inteligentes, Aplicação de Soluções Inteligentes e Atualização das Experiências*). A ideia principal aqui é tornar o destino e suas atrações mais competitivos à medida que as soluções criadas melhoram seus produtos turísticos e mantem o destino e seus gestores atualizados quanto às demandas de seus turistas (BO; YING-JIAO, 2009; XUE, 2009; GOHARY; HAMZELU, 2016; MIAKE *et al.*, 2017).

Além disto, esta dimensão fomenta a co-criação de conhecimentos e experiências entre turistas e gestores ao passo que busca uni-los para juntos verificarem se as soluções propostas na **Inteligência** são válidas e podem gerar benefícios aos *stakeholders*. Isto, por sua vez, converge bem com os objetivos da Gestão do Conhecimento do Cliente ao comprovarem que a coleta, análise e uso dos conhecimentos dos clientes são capazes de gerar melhorias e

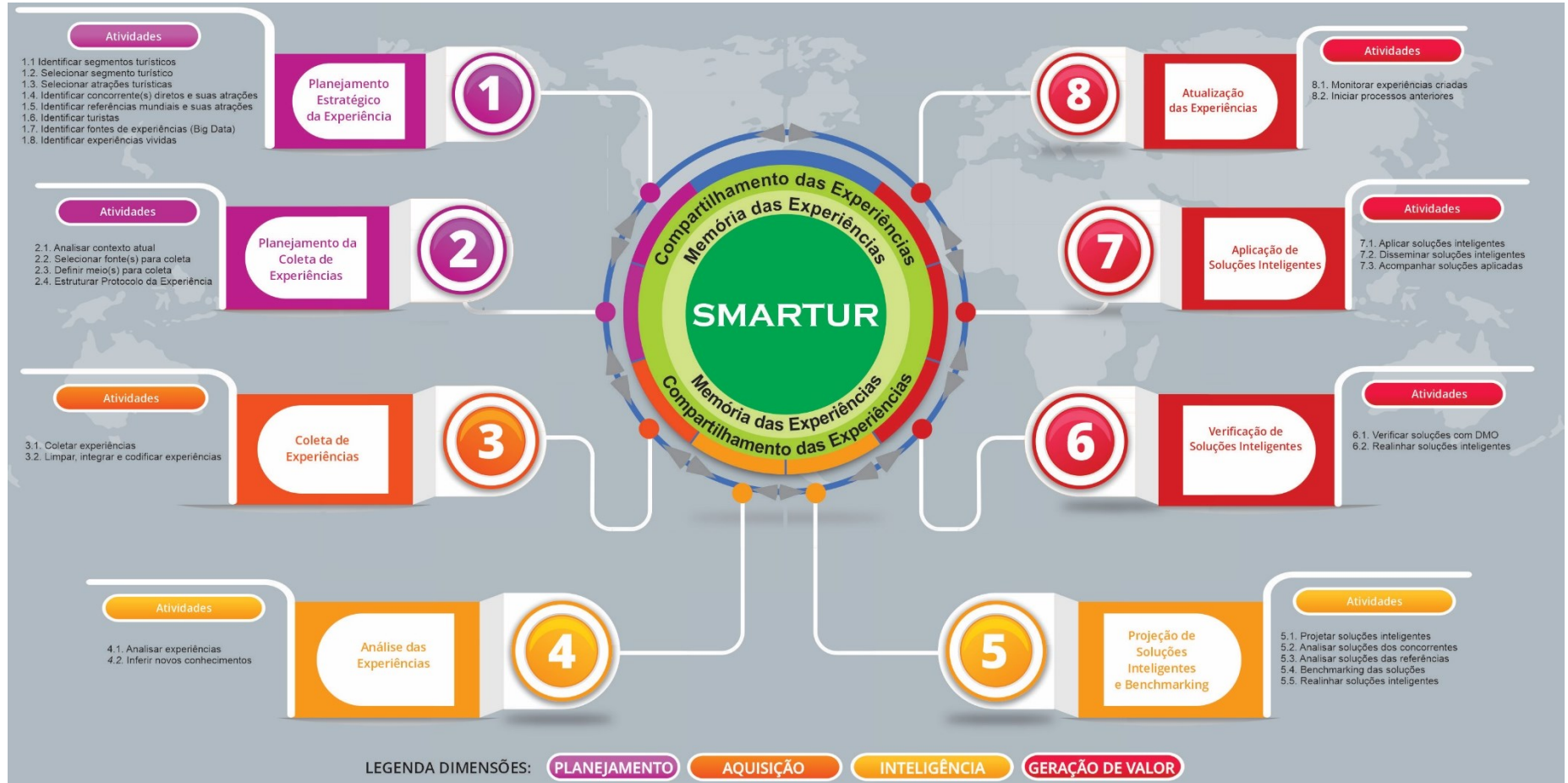
inovações nos produtos/serviços entregues pelas organizações e em seus processos (SU *et al.*, 2006; CHEN; SU, 2006; MA; QUI, 2009; BUCHNOWSKA, 2011; DU *et al.*, 2011; DANESHGAR *et al.*, 2012; CHAVES *et al.*, 2014; PANDEY *et al.*, 2014; XU, 2014; KHOSRAVI; HUSSIN, 2016; VALACHERRY; PAKKEERAPPA, 2018).

Constatações similares são percebidas no turismo quando autores destacam que o uso da *Big Data* e *Social Big Data* fornecem dados, informações e conhecimentos dos viajantes que contribuem diretamente na melhoria dos destinos e suas atrações (NDOU *et al.*, 2018; SHAO *et al.*, 2017; BLANCO, 2015; DEL VECCHIO *et al.*, 2018a; SECUNDO *et al.*, 2017; ABUBAKAR; ILKAN, 2016; SEGITTUR, 2016)

Mediante estas discussões e do diálogo entre os construtos apreciados nesta tese, o framework SMARTUR foi estruturado e é ilustrado na Figura 19, o qual objetiva auxiliar na criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes ao utilizar as experiências turísticas como conhecimento base de gestão. Deixando claro que foge do escopo do framework a definição do modo como estas soluções podem ser implementadas nos destinos pois isto depende de fatores próprios deles como políticas públicas, gestão, recursos, dentre outros.

Por fim, o Apêndice E do documento apresenta em detalhes todos os elementos que compõem o framework, ou seja, seus processos, atividades, métodos, técnicas, ferramentas e atores envolvidos.

Figura 19 - Primeira versão do SMARTUR



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 A estrutura do Framework CKM

A estrutura do framework é composta por quatro dimensões. A dimensão **Planejamento** possui dois processos, a **Aquisição** apenas um, a **Inteligência** dois e a **Geração de Valor** três. Cada um dos processos e suas atividades auxiliam as dimensões nos alcances de seus respectivos objetivos e estão interconectados pela Memória das Experiências, que busca armazenar dados, informações e conhecimentos (experiências) coletados e gerados e conseqüentemente compartilhados entre os *stakeholders* envolvidos.

O SMARTUR conta ainda com dois processos genéricos não representados diretamente em sua estrutura, mas que devem ser executados continuamente e são comuns a todas as dimensões. O primeiro deles é o **Armazenamento das Experiências**, representado na estrutura pela Memória das Experiências e objetiva manter armazenado e atualizado todas as experiências, análises, verificações e demais documentos criados. Para criar a memória, diversas TICs podem ser utilizadas, a citar *data warehouse*, Repositórios, Sistemas *Groupware*, Mecanismos de recuperação de informação, plataformas de redes, sistemas de fluxo de trabalho etc.

O segundo processo é o **Compartilhamento das Experiências** que busca compartilhar, distribuir e transferir DICs (dados, informações e conhecimentos) a todos os *stakeholders* envolvidos com a gestão das experiências. Para executar este processo pode-se fazer uso das TICs mencionadas para o armazenamento, assim como o uso de práticas como *Knowledge Café* e sistemas para compartilhamento como plataforma de redes, sistemas de softwares, sistemas colaborativos, estruturas de redes, *Team Rooms* etc.

Destaca-se que compete aos gestores a decisão de escolher quais TICs serão utilizadas para armazenar e compartilhar DICs, sendo isto justificado no fato deles já possuírem sistemas e estruturas físicas próprias para este fim ou dispor de parceiras com empresas especializadas nestes processos.

Para detalhar a estrutura do framework, as seções seguintes descrevem cada uma das dimensões e seus elementos, frisando que não serão aqui detalhados cada um dos métodos, técnicas e ferramentas listados nos processos do framework por este não ser o foco da seção e sim expor uma visão geral de toda a estrutura do artefato e suas respectivas verificações.

4.1.1 Planejamento

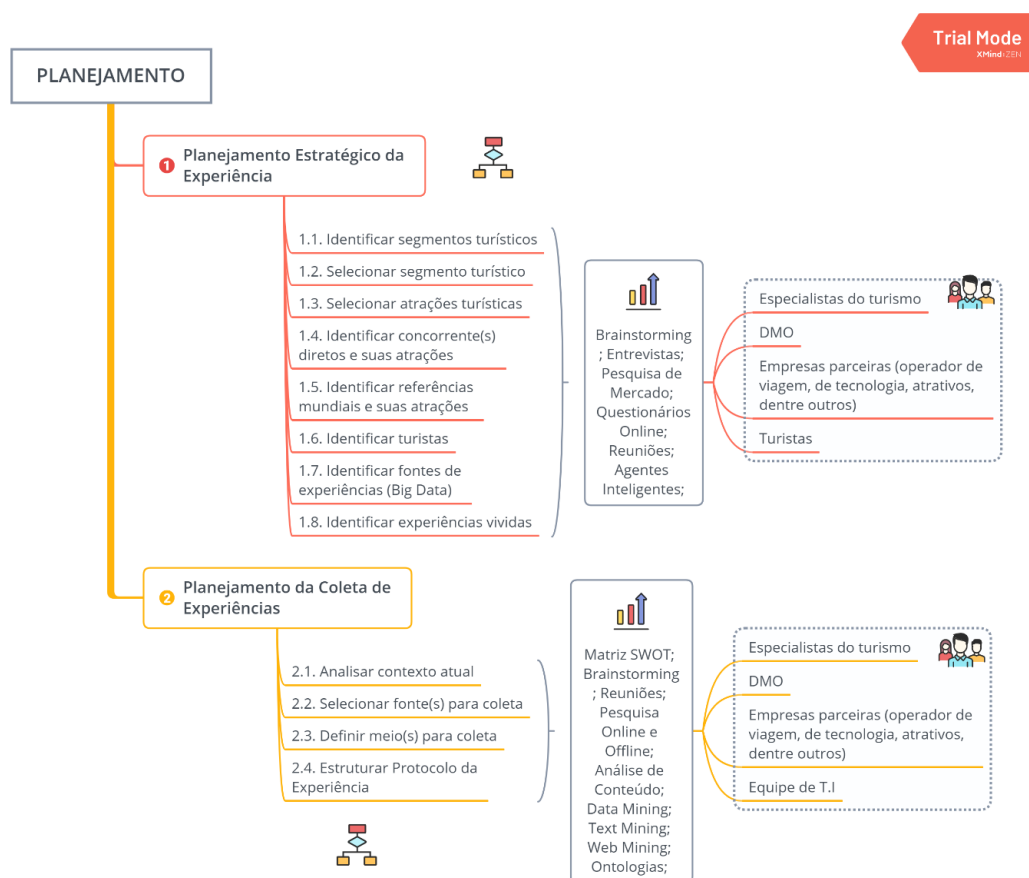
A dimensão **Planejamento** possui os processos de *Planejamento Estratégico da Experiência* e *Planejamento da Coleta de Experiências*. Por meio deles ela objetiva compreender bem a situação atual do destino, seus atrativos, experiências turísticas, seus turistas etc.; para estruturar um plano de ação que vise a coleta, análise e geração de novas experiências tendo por base as mídias sociais e *Big Data*.

Seu primeiro processo, *Planejamento Estratégico da Experiência*, possui oito atividades:

- 1.1. Identificar segmentos turísticos;
- 1.2. Selecionar segmento turístico;
- 1.3. Selecionar atrações turísticas;
- 1.4. Identificar concorrente(s) diretos e suas atrações;
- 1.5. Identificar referências mundiais e suas atrações;
- 1.6. Identificar turistas;
- 1.7. Identificar fontes de experiências (Big Data);
- 1.8. Identificar experiências vividas

Estas atividades tem por missão fazer com que DMOs e seus parceiros (que cooperam no desenvolvimento do destino) conheçam melhor seu destino, suas principais atrações turísticas, seus concorrentes, quais fontes de experiências estes gestores utilizam ou poderiam utilizar na gestão. Assim como, quais são os destinos referências no mundo que lidam com os mesmos segmentos turísticos dele. Dentre as ferramentas estratégicas que este processo pode utilizar, destaca-se *brainstorming* e reuniões para que os envolvidos possam discutir e obter o máximo de dados, informações e conhecimentos (DICs) possíveis. A Figura 20 ilustra os processos e demais elementos desta dimensão.

Figura 20 - Dimensão Planejamento em detalhes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando DMO não conhece seus turistas, o uso de questionários online/físicos aplicados nas atrações turísticas, aeroportos, eventos etc. podem auxiliá-lo a obter estes conhecimentos. Por meio da Pesquisa de Mercado, ele poderá obter informações do cenário turístico atual e suprir a carência por informações mais contextualizadas neste setor tanto em nível nacional como internacional.

Quanto aos atores do processo, além dos gestores menciona-se empresas parceiras de áreas diversas e que contribuam com o turismo local como operadoras de viagem e passeios (excursões, pacotes, viagens, visitas, guias, gestor de atrativos turísticos etc.), de tecnologia e inovação, dentre outras. As empresas do ramo tecnológico, por exemplo, podem auxiliar DMOs na análise dos dados, informações e conhecimentos criados por turistas e capturados por diversos modos, como nas mídias sociais do destino e dos turistas, *beacons*, IoT, sensores, dentre outras possibilidades.

Além deste, destaca-se também os próprios turistas que estão, estarão ou estiveram em um destino e deixam nele rastros digitais de suas experiências ao interagir com o destino e seus elementos. Assim como Especialistas do Turismo, aqui representados por profissionais ou organizações que possuem certo conhecimento do setor turístico local, regional, nacional

ou mundial e lidam com isto em suas atividades diárias, por exemplo, as Federações do Comércio de Bens, Serviços e Turismo dos estados brasileiros – Fecomércio, Sebrae, dentre outros. Outros especialistas podem ser pesquisadores que desenvolvem pesquisas relacionadas ao turismo e que de algum modo possam contribuir com melhorias para o setor.

Com as atividades do *Planejamento Estratégico da Experiência*, espera-se que DMOs consigam respostas para as perguntas norteadoras listadas a seguir e que irão auxiliar o desenvolvimento dos próximos processos do SMARTUR:

- *Quais segmentos turísticos o destino possui?*
- *Quais atrações turísticas os segmentos do destino possuem?*
- *Em quais segmentos turísticos o destino tem destaque?*
- *Quem são os concorrentes do destino?*
- *Quais destinos no mundo são referências nos segmentos turísticos que o destino possui?*
- *Quem são os turistas do destino e o que sabe sobre eles?*
- *Conhecem o que é experiência turística e a importância dela para o destino?*
- *Quais experiências vividas são conhecidas?*
- *Qual a importância das mídias/redes sociais para a experiência no destino?*
- *Quais mídias/redes sociais o destino poderia coletar ou coleta estas experiências?*

É importante destacar que a ideia deste processo é coletar DICs sobre o destino, seus turistas e conseqüentemente suas experiências e possíveis fontes de coleta. Assim, não se espera uma análise detalhada destes DICs e sim o fomento de um conhecimento prévio sobre o destino e atual contexto.

De posse dos DICs, propõe-se seu armazenamento na *Memória das Experiências* e sua disponibilização a todos os envolvidos com o processo, quando convir. Destaca-se que este processo não gera um documento formal, como um relatório sobre o contexto atual do destino frente às experiências, e sim um conjunto de DICs necessários à análise do destino e planejamento dos passos futuros.

O segundo processo, *Planejamento da Coleta de Experiências*, possui quatro atividades:

- 2.1. Analisar contexto atual;

- 2.2. Selecionar fonte(s) para coleta;
- 2.3. Definir meio(s) para coleta;
- 2.4. Estruturar Protocolo da Experiência.

Suas atividades iniciam pela análise do contexto atual do destino mediante tudo que foi obtido no processo anterior. Este processo envolve praticamente os mesmos atores do processo anterior, no entanto, espera-se aqui um maior contato e interação com profissionais e empresas do setor de tecnologia. Para que deem suporte e base tecnológica necessária na tomada de decisões e execução dos próximos processos do framework, especialmente àqueles relacionados à coleta e análise das experiências nas mídias sociais.

Quanto aos métodos, técnicas e ferramentas utilizados neste processo, pode-se mencionar reuniões e *Brainstorming* para que os envolvidos cooperem entre si. Para uma análise mais objetiva pode-se utilizar Matriz SWOT, a qual permite que gestores e demais envolvidos conheçam mais a fundo seu destino e elementos relacionados. Esta exploração pode ajudar na definição de metas, planos de ação e governança do destino, especialmente quanto às decisões frente à criação de soluções inteligentes que priorizem inovação, tecnologia, acessibilidade e sustentabilidade no destino. Em complemento, pode-se realizar pesquisas online/offline em servidores, base de dados, relatórios e diversas outros documentos existentes, assim como a técnica de Análise de Conteúdo e suas variações para analisar os DICs disponíveis.

Após análise do cenário atual do destino, as atividades seguintes do ***Planejamento da Coleta de Experiências*** buscam definir qual(s) serão as fontes de experiências utilizadas para coleta e o modo como estas coletas serão realizadas. Neste momento, reforça-se mais vez o envolvimento de profissionais e parceiros ligados à tecnologia para que juntos com DMOs possam planejar em nível estratégico/operacional o modo como as experiências serão coletadas mediante as demandas e necessidades dos destinos e seus gestores.

A última atividade, *Estruturar Protocolo da Experiência*, vai criar um documento contendo o resultado da análise realizada e planejamento traçado para a coleta das experiências. A ideia do protocolo é que todos os envolvidos saibam quais serão os próximos passos a se realizar. Assim, este protocolo deve ser armazenado na memória das experiências e compartilhado com todos os *stakeholders*, já que sua criação se origina da cooperação entre eles.

Ainda, a estrutura do protocolo não deve ser engessada e delineada, dado que sua composição dependerá do destino em análise e de seus envolvidos. Contudo, é importante que

ele descreva o contexto atual do destino frente à experiência turística, seus principais atrativos, segmentos do turismo, o que será coletado, onde e como coletar, de modo a não haver divergências entre *stakeholders*.

Com as atividades do ***Planejamento da Coleta de Experiências*** espera-se que DMOs obtenham respostas para as perguntas norteadoras listadas a seguir e que irão auxiliar o desenvolvimento dos próximos processos do SMARTUR:

- *Qual o status atual do destino frente às experiências turísticas (coleta, análise e melhoria)?*
- *Quais são os principais segmentos turísticos do destino?*
- *Quais são as principais atrações do destino?*
- *Quem são os principais concorrentes do destino?*
- *Quais são as referências mundiais utilizadas pelo destino como base de desenvolvimento*
- *Quem são os principais turistas do destino?*
- *Quais são as principais fontes de experiências turísticas utilizadas pelo destino?*
- *Qual o Know How (capacitação técnica) necessário para coleta de experiências?*
- *Como pode ocorrer a coleta de experiências?*
- *Quais métodos/técnicas/ferramentas podem ser utilizados para coleta/análise das experiências?*
- *Qual melhor intervalo temporal para se coletar experiências nas mídias/redes sociais?*

Com estas respostas finaliza-se os processos da dimensão **Planejamento** tendo como principal saída o Protocolo da Experiência, que por sua vez, permitirá a execução dos processos da próxima dimensão, a **Aquisição**.

A construção do protocolo deve convergir com os procedimentos para análise dos principais elementos de um destino (inteligente ou não) e o modo como melhorar a oferta de experiências, produtos e serviços turísticos proposto por Rodriguez-Zulaica (2017). Pois segundo a autora, inicialmente DMOs devem inventariar seus atrativos turísticos e por meio desta análise identificar aqueles que melhor se adequam e atendem às demandas por

experiências turísticas, desenvolvendo assim estratégias, identificando oportunidades e melhorando as experiências.

4.1.2 Aquisição

Esta dimensão possui na *Coleta de Experiências* o objetivo de coletar as experiências definidas no Protocolo da Experiência por meio da atividade 3.1. *Coletar Experiências*, que utiliza as fontes e meios de coleta presentes neste documento. Este processo possui duas atividades e a Figura 21 ilustra sua composição.

Figura 21 - Dimensão Aquisição em detalhes



Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante mencionar que os envolvidos podem realizar alterações no protocolo da experiência criado na dimensão anterior à medida que dificuldades ou novos meios de coleta e fontes sejam identificados durante o processo. Esta possibilidade de alteração é necessária pois o framework busca não engessar seus processos.

Além disto, a possibilidade de retorno a processos anteriores no artefato é aqui representada por sua estrutura cíclica, onde os resultados de cada dimensão e seus respectivos processos podem e devem ser armazenando e compartilhados com todos os envolvidos para permitir a constante atualização da gestão e decisões a serem tomadas.

Após coleta das experiências, a atividade 3.2. *Limpar, Integrar e Codificar Experiências* se concentra em eliminar ruídos das experiências, organizá-las, codificá-las e integrá-las para que os processos da dimensão seguintes (Inteligência) sejam executados.

Quanto aos métodos, técnicas e ferramentas empregados nesta dimensão, destaca-se a Mineração de Dados e suas variações, Ontologias (criação e uso), questionários diversos (para destinos que optem em não coletar experiências das mídias sociais, por exemplo). O uso

de *Spywares* e *Web Bugs* para observar e coletar conhecimentos sobre os usuários na internet como tempo de permanência na página. Além das mídias e questionários, DMOs e seus parceiros podem coletar experiências também em bancos de dados próprios ou de parceiros, se isto convir.

Quanto aos atores, destaca-se empresas e profissionais relacionados à tecnologia, assim como equipes de TI próprias dos DMOs representadas por subordinados diretos destes gestores e que possam contribuir neste processo de coleta. O envolvimento e interação destes atores com os gestores de destinos tende a beneficiar a gestão pois abrange a capacidade de coleta e a análise destes conhecimentos.

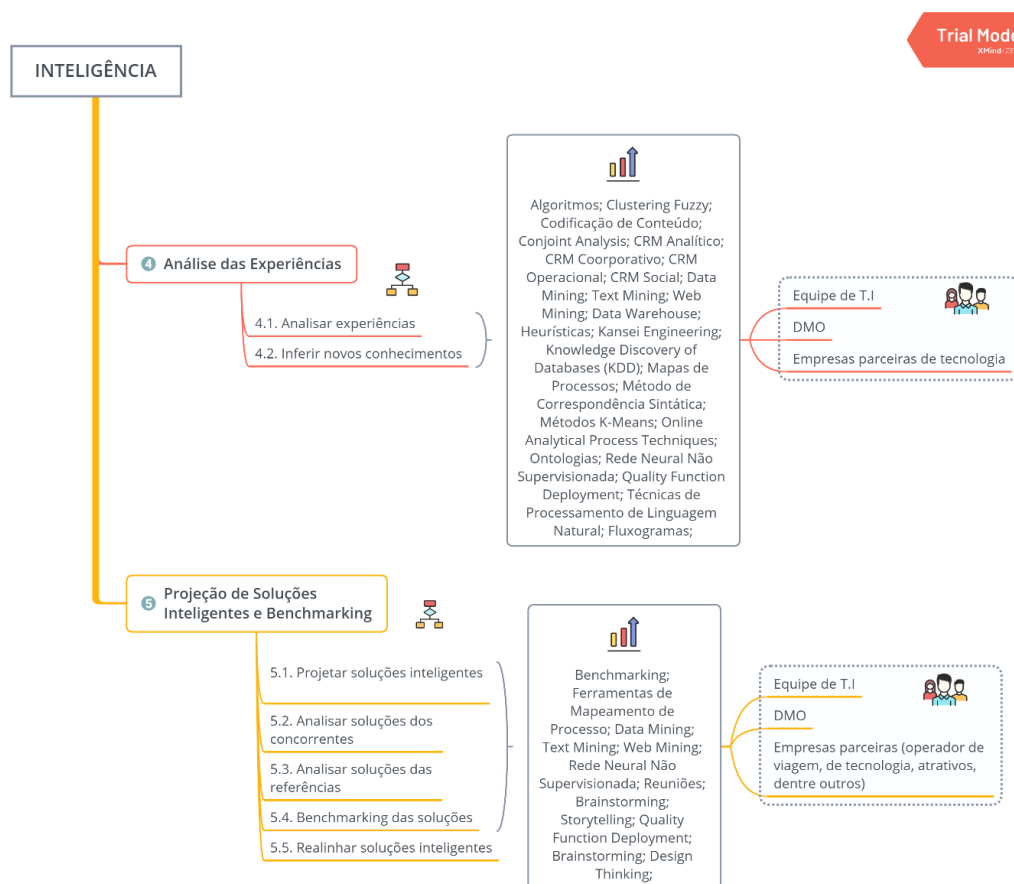
Além destes atores, tem-se o envolvimento passivo dos turistas neste processo ao se coletar deles suas experiências compartilhadas. Um ponto que chama atenção nesta coleta é o respeito que se deve ter aos DICs dos turistas coletados, ao passo que gestores e seus parceiros não podem invadir a privacidade daqueles. Dado que a invasão de privacidade é uma das maiores preocupações que turistas tem quando se discute o uso de TICs em destinos para melhorar, coletar e analisar suas experiências e demais DICs.

Dito isto, a principal saída desta dimensão será um conjunto de DICs limpos, codificados e integrados que devem ser armazenados na memória da experiência e disponibilizados a todos os envolvidos. Em adição, reforça-se a necessidade em se armazenar tudo aquilo que foi aprendido ao longo dos processos, deste os melhores resultados até os principais desafios e dificuldades esbarados no caminho.

4.1.3 Inteligência

Dotada de dois processos, *Análise das Experiências* e *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking* esta dimensão tem como principal saída um conjunto de soluções inteligentes para o destino que remodelem ou melhorem as experiências ofertadas a seus viajantes. A Figura 22 ilustra os detalhes desta dimensão.

Figura 22- Dimensão Inteligência em detalhes



Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Análise das Experiências* possui duas atividades (4.1. *Analisar experiências*; 4.2. *Inferir novos conhecimentos*) que buscam entregar uma análise completa, detalhada e minuciosa das experiências e demais DICs coletados nas mídias sociais visando gerar novos conhecimentos. Por ser um processo mais operacional, diversos métodos, técnicas e ferramentas da TIC podem ser utilizadas, com destaque à *Knowledge Discovery in Databases (KDD)*, *Knowledge Discovery in Text (KDT)*, Método de Correspondência Sintática, Métodos *K-Means*, *Online Analytical Process Techniques*, Ontologias, Rede Neural Não Supervisionada Técnicas de Processamento de Linguagem Natural, Algoritmos, *Clustering Fuzzy*, Codificação de Conteúdo e *Conjoint Analysis*, Heurísticas, assim como técnicas, ferramentas e atividades da Mineração de Dados. Todo este ferramental é proveniente de diversas áreas de conhecimento da ciência, como Engenharia, Computação, Matemática e Inteligência Artificial.

Mais uma vez, é importante frisar que o foco do framework não é definir quais delas podem ou devem ser utilizadas por gestores e sim explicar as inúmeras possibilidades

identificadas, deixando-os livres para selecionar àquelas que melhor se adequam às suas necessidades.

Assim como no processo anterior, os principais atores aqui envolvidos são aqueles ligados à tecnologia pois eles são mais capacitados a definir quais métodos e ferramental devem ser utilizados no destino. Assim, tanto equipe de T.I quanto empresas parceiras do DMO devem trabalhar colaborativamente neste processo, o que reforça a importância da cooperação entre eles para encurtar o *lead time* de análise das experiências.

O processo seguinte, *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*, é composto por cinco atividades:

- 5.1. Projetar soluções inteligentes
- 5.2. Analisar soluções dos concorrentes
- 5.3. Analisar soluções das referências
- 5.4. Benchmarking das soluções
- 5.5. Realinhar soluções inteligentes

Ele tem como principais atores as equipes de TI dos DMOs, os próprios DMOs, empresas parceiras de diversos segmentos no mercado (mas com alguma relação com o turismo), como operadores de viagem, tecnologia, atrativos turísticos, entre outras. A multiplicidade de atores neste processo reforça a importância da criação de um ambiente, ou ecossistema inteligente baseado na cooperação e colaboração entre seus envolvidos (GRETZEL *et al.*, 2015).

A atividade inicial do processo é a efetiva projeção de soluções inteligentes para o destino com foco na melhoria das experiências turísticas, sendo isto necessário mediante a compreensão de soluções inteligentes apresentadas por Ivars-Baidal *et al.* (2016, 2017). Os quais, as veem como ideias geradas ou oportunidades identificadas com maior ou menor grau de tecnologia e que possam melhorar os aspectos fundamentais da gestão do turismo de DTIs.

Segundo eles, estas soluções devem beneficiar aspectos fundamentais da gestão como administração e governo eletrônico, comunicação e marketing no turismo, qualidade do destino, sua acessibilidade, inovação e inteligência, sustentabilidade, lealdade da demanda, desenvolvimento de produtos e serviços turísticos e criação de novas experiências turísticas (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016, 2017).

Logo, estas soluções buscam beneficiar os eixos fundamentais dos DTIs (Acessibilidade, Inovação, Tecnologia, Governança e Sustentabilidade) por meio de ideias e oportunidades que os impulsionem direta ou indiretamente e agregue mais valor àquilo que é entregue pelos destinos, como seus produtos/serviços turísticos, qualidade de vida dos moradores e as experiências turísticas.

Diante disto e para fins desta tese, considera-se soluções inteligentes um conjunto de ideias e oportunidades embasadas em tecnologias ou não que promovam melhorias na experiência turística entregue aos visitantes e nos eixos fundamentais dos destinos inteligentes. Destaca-se ainda que estas soluções podem ou não ser implementadas nos destinos, ficando esta decisão a cargo dos envolvidos com a gestão dele. Além disto, a criação delas deve ser priorizada pela cooperação entre DMOs e demais *stakeholders* que possuam alguma relação com o turismo do destino, sejam eles empresas públicas ou privadas, turistas, especialistas do turismo, pesquisadores, entidades de classe e de fomento ao turismo, dentre outros.

Com a projeção das soluções, as próximas atividades se voltam à identificação de soluções inteligentes implementadas ou em discussão por concorrentes e destinos considerados referências nos segmentos do turismo que o destino possui. É importante frisar que a análise, via *benchmarking*, das soluções dos concorrentes e referências podem ocorrer simultaneamente à projeção de soluções inteligentes no destino como um modo de impulsionar ainda mais a criatividade entre seus envolvidos. O que justifica mais uma vez o fato do framework não buscar engessar suas atividades e processos, a ponto de poder ser vista como um guia norteador para a gestão das experiências e facilitador deste processo.

O *benchmarking* entre as soluções do destino e às de seus concorrentes e referências é proposta como um meio para balizar o cenário atual e identificar o posicionamento estratégico que a implementação das soluções propostas pode trazer ao destino. Com isto, espera-se que os *stakeholders* reanalisem suas soluções para alinhá-las com as ações desenvolvidas no turismo regional, nacional e mundial de modo a tornar o destino mais competitivo.

Quanto aos métodos, técnicas e ferramentas para a ***Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*** tem-se àquelas mais relacionadas à criatividade e geração de ideias como *Design Thinking*, *Braisntorming*, *Storytelling* (BROWN, 2008; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014; IDEA, 2012), *Quality Function Deployment* (ROZENFELD *et al.*, 2006;

MELLO, 2010), Design centrado no usuário (ALVES; NUNES, 2013; REASON *et al.*, 2015; SEGELSTRÖM, 2009), dentre outras.

O uso deste ferramental tende a contribuir na projeção de soluções inteligentes com um perfil mais técnico, dotado de métricas e plausíveis de planejamento, implementação, monitoramento e atualização. Como exemplo, menciona-se o Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment*) que projeta requisitos para produtos e serviços com características mais técnicas e que podem servir de base para estruturação das soluções inteligentes. Esta mesma convergência é percebida nos resultados gerados pelo Design Centrado no Usuário. Assim, as soluções inteligentes devem ter esse perfil mais robusto e técnico de modo a facilitar sua gestão e possam ser verificadas junto às soluções propostas por concorrentes e destinos referências.

Com isto, espera-se como principal saída desta dimensão e seus processos um conjunto de soluções inteligentes, verificadas no mercado turístico e alinhadas às principais práticas desenvolvidas por destinos referências. Lembrando que todas as análises realizadas, lições aprendidas, soluções projetadas, dificuldades identificadas e quaisquer outros conhecimentos devem ser armazenados na memória da experiência e continuamente compartilhados com os *stakeholders*.

4.1.4 Geração de Valor

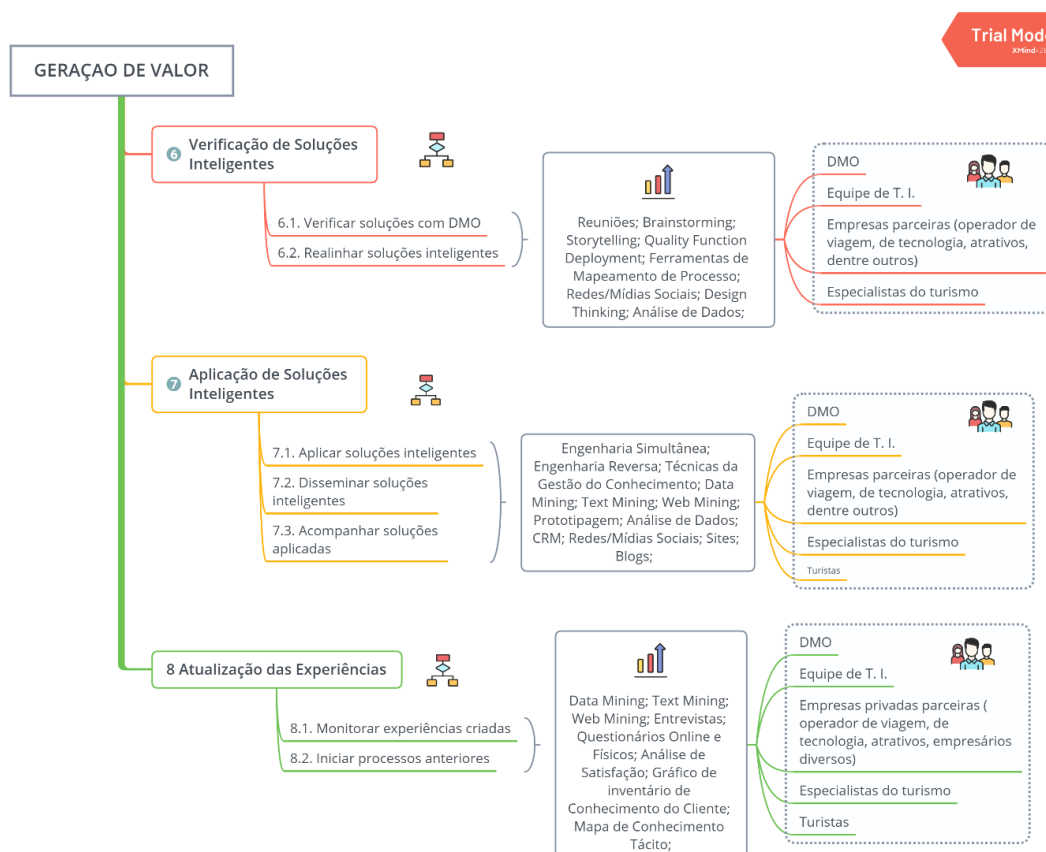
O objetivo desta dimensão se concentra em gerar valor para turistas ao implementar, monitorar e melhorar continuamente as soluções inteligentes criadas nos processos anteriores. A ideia aqui é realmente utilizar os conhecimentos dos turistas (experiências) para melhorar suas viagens, experiências, assim como trazer benefícios para moradores dos destinos ao buscarem melhorar sua qualidade de vida. Assim, espera-se que as soluções projetadas na dimensão anterior possam fomentar o desenvolvimento dos destinos nos eixos fundamentais dos DTIs.

Outro foco desta dimensão é manter o destino em vigilância contínua frente às experiências turísticas para identificar novos *gaps* entre aquilo que é ofertado pelo destino e o que os viajantes buscam. E a identificação de novos conhecimentos possam retroalimentar o

framework ciclicamente para manter o destino competitivo e alinhado às demandas de seus turistas e moradores.

Para tanto, esta dimensão é composta por três processos, *Verificação de Soluções Inteligentes*, *Aplicação de Soluções Inteligentes* e *Atualização das Experiências*, conforme ilustrado na Figura 23.

Figura 23 - Dimensão Geração de Valor em detalhes



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de *Verificação de Soluções Inteligentes* tem duas atividades (6.1. *Verificar soluções com DMO* e 6.2. *Realinhar soluções inteligentes*) que buscam verificar se as soluções projetadas estão alinhadas ao planejamento, metas, ações e políticas públicas do destino. Ou seja, DMOs analisam se estas soluções estão alinhadas àquilo que foi planejado a longo prazo para o destino e o grau de dificuldade de implementação delas frente à realidade tecnológica, financeira e política do destino.

Com estas análises, algumas das soluções propostas podem ser descartadas, implementadas ou congeladas para uso futuro mediante a falta de estrutura, capacidade técnica e conhecimentos do destino, falta de recursos ou simplesmente por já existirem ou estarem em fase de implementação. Ou seja, inúmeras são as possibilidades para estas

soluções, sendo o ponto mais importante deste processo o alinhamento destas soluções com a realidade do destino e as demandas de seus turistas.

Após esta verificação, as soluções devem ser reanalisadas e realinhadas frente às limitações identificadas no destino, seu planejamento estratégico e demais elementos. Com isto, espera-se que um plano de ação para elas seja criado, ou seja, um cronograma ou meta de implementação daquelas mais emergenciais e estruturação e preparo do destino para implementação daquelas colocadas a longo prazo em decorrência das limitações de recursos, tecnológica, capacidade técnica ou conhecimentos.

Dentre os atores envolvidos na *Verificação das Soluções Inteligentes* destacam-se os DMOs com maior importância e poder, enquanto os demais *stakeholders* irão contribuir no realinhamento destas soluções. Além de reuniões e *brainstorming*, os atores podem utilizar ferramentas de mapeamento de processos, *Storytelling*, *Quality Function Deployment* e *Design Thinking* para remodelar as soluções e criar como resultado das verificações.

Com isto, a principal saída deste processo é um conjunto de soluções inteligentes aderentes à realidade do destino e às demandas turísticas que deve ser armazenado e compartilhado com todos os envolvidos. Atrélado a isto pode-se propor um cronograma (Plano de Implementação das soluções) frente ao planejamento estratégico existente do destino.

O segundo processo, *Aplicação das Soluções Inteligentes*, é composto por três atividades:

- 7.1. Aplicar soluções inteligentes
- 7.2. Disseminar soluções inteligentes
- 7.3. Acompanhar soluções aplicadas

Ele se inicia com a execução do Plano de Implementação das soluções inteligentes realinhadas e sua ideia é efetivamente implementar estas soluções. Este plano pode ser gerenciado utilizando-se as diretrizes da Gestão de Projetos e seus sistemas de gestão. Além disto, os atores podem se valer de métodos diversos voltados à análise e gestão de portfólio de projetos, produtos, serviços para definir a prioridade das implementações.

Dentre estes métodos e técnicas menciona-se o posicionamento de produtos, o modelo baseado em notas (*Scoring Ball*), diagrama e modelos de gráfico de bolhas etc. Estes métodos, por sua vez, buscam criar um conjunto de critérios para analisar seus projetos

mediante a realidade de casa situação, ou seja, cabe a cada destino e seus representantes defini-los. Além dos critérios, estes métodos criam escalas de valores para mensurar a prioridade dos itens em portfólio e definem a representação de seus quadrantes, que pode relacionar facilidade de implementação da solução *versus* sua atratividade para o destino. Ou mesmo sua importância *versus* por facilidade, risco de mercado *versus* risco tecnológico, dentre outros.

Em paralelo a esta gestão e implementações, os gestores podem disseminar à sociedade aquilo que está sendo implementado utilizando suas mídias sociais, páginas do destino, dentre outros meios de comunicação. Sendo assim, este processo começa a envolver o turista inicialmente de modo passivo, à medida que recebem conhecimentos acerca do destino e isto pode impulsionar sua intenção em visitá-lo.

Além da participação passiva, eles podem dar sugestões e opiniões sobre as implementações em andamento nos canais de comunicação do destino e isto pode auxiliar a gestão destas soluções e consequentes melhorias. Com as soluções implementadas, DMOs e seus parceiros devem monitorar os efeitos delas na melhoria do turismo ao acompanhar indicadores já existentes para mensuração da análise turística como número de turistas que visitam atrações, número de hospedagens etc.

O último processo, *Atualização das Experiências* busca monitorar continuamente as experiências turísticas geradas mediante implementação das soluções inteligentes. Este monitoramento pode ocorrer por vários modos, especialmente pelas mídias sociais do destino e relacionadas ao turismo, assim como as dos viajantes.

Por meio de suas atividades (8.1. *Monitorar experiências criadas* e 8.2. *Iniciar processos anteriores*) este processo pode utilizar as técnicas e métodos da Mineração de Dados, questionários *in loco* nas atrações ou em pontos de saída e chegada no destino (aeroportos, portos, estações de trem, metrô, ônibus etc.). Além disto, o uso de pesquisas de satisfação e outros métodos similares podem ser empregados.

Dentre os atores do processo destaca-se uma maior importância da equipe de TI e empresas parceiras relacionadas à tecnologia que podem realizar este monitoramento. Ao realizar o monitoramento constante das experiências e analisá-las, os *stakeholders* do processo podem decidir reiniciar alguns dos processos já executados. Ou seja, à medida que novas experiências vão sendo coletadas, indícios de mudanças na demanda, perfil, desejos e buscas dos turistas podem ser detectados e isto ser *insight* para que o primeiro processo ou quaisquer outros do framework sejam reiniciados.

Por exemplo, a implementação de alguma solução inteligente não foi capaz de gerar efeitos positivos nas experiências dos viajantes pode criar um alerta nos gestores e isto dar reiniciar a *Projeção de Soluções Inteligentes* para reanálise das soluções implementadas. A ideia aqui é que destinos e seus gestores mantenham-se sempre atentos às mudanças turísticas como meio de se manterem conectados com turistas e desenvolvam ações alinhadas às mudanças comportamentais daqueles, tornando-se cada vez mais competitivo.

Por fim, frisa-se que a decisão de reiniciar algum dos processos do framework pode ser feita por DMOs que irão compartilhar com seus *stakeholders* as mudanças identificadas no turismo. Assim, juntos, eles podem reanalisar decisões tomadas e projetar novas soluções embasadas na cooperação mútua entre *stakeholders* envolvidos com o turismo do local.

Isto, por sua vez, tende a criar ou manter ativo um ecossistema inteligente ora proposto por Gretzel *et al.* (2015) e um dos elementos do turismo inteligente visando proporcionar o desenvolvimento e criação de destinos inteligentes que buscam ofertar a turistas uma gama de experiências inteligentes. É importante destacar ainda que as soluções inteligentes projetadas com esta colaboração podem trazer melhorias aos eixos fundamentais dos destinos inteligentes (SEGITTUR, 2015, 2016; IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016, 2017).

4.2 Verificação Estrutural do Framework

Apresenta-se aqui os resultados da verificação estrutural do framework realizada junto a especialistas do turismo e de domínio. Por meio dela, identificou-se um conjunto de melhorias, sugestões e recomendações para o framework conforme descrito no decorrer da seção. Para cada um dos oito processos do framework, os especialistas responderam quatro questionamentos, sendo eles:

- *O processo “x” e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes?*
- *Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo “x”?*
- *Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo “x”?*
- *Teria sugestões de melhorias para o processo “x” e suas atividades?*

As respostas obtidas são apresentadas em síntese na sequência para cada processo verificado. Frisa-se que a identificação dos avaliadores foi mantida em sigilo por proteção e eles foram aqui identificados como Esp. “X” (A, B, C, D, E).

Para o processo *Planejamento Estratégico da Experiência*, o Quadro 23 expõe as análises e respostas obtidas.

Quadro 23 - Verificação do *Planejamento Estratégico da Experiência*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Jornada do Cliente/Persona/Usuário.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Sem sugestões.	Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.)	Identificar nicho nos segmentos;
Esp. C	Sim.	Análise SWOT.	Moradores; Academia (universidades e pesquisadores).	Identificar problemas da região e correlacionar com experiências
Esp. D	Sim.	Jornada do Cliente/Persona/Usuário.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. E	Sim.	Ferramenta <i>Job to be Done</i> .	Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.)	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo especialistas, o primeiro processo do SMARTUR e suas atividades podem auxiliar na gestão. Além disto, eles propuseram a inserção de novas ferramentas e atores na estrutura a mencionar Jornada do Cliente/Usuário e *Job to be Done* no ferramental e instituições que fomentam o turismo como atores por eles contribuírem na coleta de DICs dos turistas, destino e seus elementos. Tanto as ferramentas quanto as instituições de fomento ao turismo foram inseridas na estrutura do framework, já a academia é contemplada pela estrutura nos atores definidos como Especialistas do Turismo e já relatado na seção 4.1.

Já os moradores, que são afetados sempre que mudanças são feitas no local onde vivem, foram também inseridos na estrutura por poderem auxiliar gestores e demais envolvidos na *Projeção de Soluções e Benchmarking*. Deste modo, eles foram inseridos neste

processo visando contribuir na melhoria do turismo e na qualidade de vida destes moradores, criando assim um ambiente harmônico que possam impulsionar a interação entre turistas/moradores.

Quanto às sugestões de melhorias, tem-se que conhecer o nicho nos segmentos turísticos já é algo pautado na estrutura quando busca identificar qual (s) são os principais segmentos do destino e qual (s) atrações contribuem nestes segmentos. A busca por problemas na região e correlação com a experiência também é algo pautado pelo processo ao buscar envolver DMOs nisto.

Para o processo *Planejamento da Coleta de Experiências*, obteve-se os resultados do Quadro 24.

Quadro 24 - Verificação do *Planejamento da Coleta de Experiências*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Matriz de Valor.	Entidades de classe (ABIH, ABRASEL etc.)	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Sem sugestões.	Entidades de classe (ABIH, ABRASEL etc.)	Sem sugestões.
Esp. C	Sim.	<i>Crawler</i> .	Academia.	Sem sugestões.
Esp. D	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. E	Sim.	Matriz de Valor; <i>Context Map Canvas</i> ; <i>Consumer Trend Canvas</i> .	Sem sugestões.	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os especialistas validaram a contribuição do processo e não apresentaram sugestões de melhorias. Quanto às ferramentas, métodos e técnicas foi proposto inserir *Crawler*, software que faz varreduras sistemáticas na internet para coletar informações pré-definidas, além de métodos para analisar o que foi coletado no processo anterior, como a Matriz de Valor que tem função bastante similar à Matriz SWOT. Nos atores foi proposto a participação das entidades de classe com relação direta ou não no turismo destacando-se ABIH –

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens etc. Por corroborar com as possíveis contribuições destes atores e ferramentas na gestão do turismo eles foram inseridos no processo visando melhorias na coleta. Ademais, o *Crawler* foi inserido também no processo de *Coleta de Experiências* e as entidades na *Projeção de Soluções e Benchmarking*.

Para a *Coleta de Experiências* obteve-se as análises do Quadro 25.

Quadro 25 - Verificação da *Coleta das Experiências*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Identificar a experiência.
Esp. B	Sim.	<i>Calls-to-action; Landing Pages, Cliente Oculto.</i>	Sem sugestões.	Identificar a experiência.
Esp. C	Sim.	<i>Crawler.</i>	Sem sugestões.	Tratamento e Análise.
Esp. D	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Analisar etapas de pré-processamento do KDD
Esp. E	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por ser um processo muito operacional e executado de formas diversas a depender do modo selecionado para coletar experiências, ele apresenta poucas atividades. Contudo, estas atividades são compostas por diversas ações (microatividades) e algumas delas foram mencionadas pelos especialistas como identificar experiência, tratar e analisar, bem como as etapas do pré-processamento da *Knowledge Discovery in Databases - KDD*. No entanto, como este processo foca apenas na coleta das experiências e seu tratamento prévio, as sugestões aqui propostas foram levadas para o próximo processo, a *Análise das Experiências*.

Quanto ao ferramental proposto, *Call to Action* (chamador de usuários por texto ou visual para páginas/perfis na web) e *Landing page* (porta que permite acesso às páginas na internet), tem-se que eles foram incorporados na estrutura por poderem ser empregadas nas mídias/redes sociais dos destinos para auxiliar na coleta das experiências. Já o “cliente oculto”

também foi inserido por auxiliar DMOs na análise contínua da qualidade das experiências ofertadas em seu destino sem envolver diretamente o turista para isto.

Para o processo de *Análise das Experiências*, estruturou-se o Quadro 26.

Quadro 26 - Verificação da *Análise das Experiências*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Sem sugestões.	Especialistas do turismo.	Envolver Especialistas.
Esp. B	Sim.	Sem sugestões.	Academia.	Categorizar as experiências.
Esp. C	Sim.	Sem sugestões.	Academia.	Sem sugestões.
Esp. D	Sim.	Sem sugestões.	Academia	Envolver Especialistas.
Esp. E	Sim.	Sem sugestões.	Especialistas do turismo.	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o principal objetivo deste processo é efetivamente analisar experiências coletadas, a pesquisa se preocupou em apresentar um rico conjunto de métodos, ferramentas e técnicas que poderiam ser aqui utilizados, o que pode justificar a não proposição de sugestões neste aspecto. A pluralidade de métodos, técnicas e ferramentas se dá no fato do processo não poder ser engessado e apresentar opções e caminhos diversos para os gestores, já que as experiências podem vir de várias fontes, em diversos formatos, dentre outras características.

Quanto às melhorias na análise das experiências, os especialistas propuseram uma atividade mais direcionada à categorização das experiências, o que reitera mais uma vez a necessidade do processo ser o mais flexível possível. Pois esta categorização dependerá de cada destino e seus elementos que estarão envolvidos no processo e principalmente dos objetivos que os gestores esperam obter com esta análise.

Em decorrência disto, não será detalhado aqui modos possíveis para esta categorização e suas análises, contudo, a seção 4.3 descreve, em um caso real, um exemplo de como as experiências podem ser categorizadas e analisadas pelos gestores. Descrição esta que poderá servir de base para gestores se embasarem.

Além disto, os avaliadores propuseram envolver especialistas do turismo na análise sob a alegação de que a equipe de TI dos DMOs e demais empresas parceiras de tecnologia estarão mais focadas na mineração, formatação, limpeza e organização das experiências. Enquanto os especialistas poderão dedicar maior atenção para realizar uma análise mais *soft* delas, incluindo aqui sua categorização, por exemplo.

Diante disto, optou-se por inserir no framework uma nova atividade, “Categorização das Experiências”, visando explicitar a necessidade de classificação das experiências em unidades menores para auxiliar na criação de melhorias no destino e facilitar/otimizar sua gestão, além disto, insere-se também especialistas do turismo nos atores do processo.

A estratificação e categorização da experiência turística em elementos menores é algo recorrente na literatura da área, especialmente após discussões iniciais sobre a criação das quatro dimensões da experiência do consumidor proposta por Pines e Gilmore (1999). Eles e outros autores mais ligados à experiência turística afirmam que analisar a experiência em elementos menores (dimensões, categorias etc.) pode tornar mais eficaz sua gestão e uso nos destinos.

Em adição, a literatura reforça que a análise e melhoria de uma dimensão da experiência turística, por exemplo, implica em melhorias indiretas nas outras dimensões (KASTENHOLZ *et al.*, 2017; BREIBY, 2015; SU *et al.*, 2016; OH *et al.*, 2007; MEHMETOGLU; ENGEN, 2011; QUADRI-FELITTI; FIORE, 2013; PARK *et al.*, 2010). Ou como afirma Mehmetoglu e Engen (2011), a experiência não está necessariamente ligada a apenas uma de suas dimensões, pois a ênfase em uma delas diretamente envolve elementos das outras.

Para a *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking* criou-se o Quadro 27 com a avaliação dos especialistas.

Quadro 27 - Verificação da *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	<i>Project Model Canvas.</i>	Entidades de classe.	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Sem sugestões.	Entidades de classe, profissional de marketing.	Sem sugestões.

Esp. C	Sim.	Modelos CommonKADS	Academia.	Sem sugestões.
Esp. D	Sim.	Sem sugestões.	Os possíveis clientes (turistas) podem sugerir soluções inteligentes.	Sem sugestões.
Esp. E	Sim.	Modelo Canvas da Proposta de Valor; Matriz de Valor; <i>Project Model Canvas</i> ;	Sem sugestões.	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como supracitado nas respostas dada ao primeiro processo do framework, tem-se que as entidades de classe e moradores já foram inseridos neste processo. Além destes, incluem-se os turistas, que podem ser questionados sobre o que seria interessante experienciar nos destinos e em suas atrações visando contribuir na projeção. Isto converge com algumas das ferramentas já propostas para o framework como Questionários, *Storytelling*, Jornada do Cliente, *Quality Function Deployment* etc.

Em adição, opta-se em incorporar as sugestões dos especialistas a citar Modelos *CommonKADS*, Modelo *Canvas* da Proposta de Valor e Matriz de Valor como meios para contribuir na análise de viabilidade das soluções propostas e compará-las com soluções já existentes em concorrentes ou destinos referências. No mais, frisa-se que este processo é um dos mais complexos do framework, pois a cooperação entre atores para projeção de soluções é algo indispensável para sua conclusão de modo a tornar as soluções mais sistêmicas.

Para a *Verificação de Soluções Inteligentes*, estruturou-se o Quadro 28 com resultados.

Quadro 28 - Verificação da *Verificação de Soluções Inteligentes*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Sem sugestões.	Entidades de classe	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Visita <i>in loco</i> .	Sem sugestões.	Identificar as soluções e categorizar.

Esp. C	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. D	Sim.	<i>Design Service.</i>	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. E	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Envolver os turistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos especialistas resultou na inserção dos turistas como atores neste processo dado que as soluções projetadas são destinadas a beneficiar as experiências deles. Arelado a isto, propuseram também o uso do *Design Service* e visita *in loco* para enriquecer ainda mais as soluções criadas mediante suas verificações. Cabe ressaltar que no framework já consta o uso de ferramentas voltadas à melhoria dos serviços como *Design Thinking*, *Storytelling*, *Quality Function deployment* etc.

Em adição, inseriu-se a atividade “Verificar soluções com Turistas” a ser realizada de diversos modo como consulta pública nas mídias sociais do destino, enquetes online ou *in loco* com turistas, utilizar Jornada do Usuário, *Storytelling* etc.; Após isto, é interessante que esta atividade seja realizada antes da atividade “Verificação com DMOs”, que irão concluir estas verificações e analisar a adequação delas ao contexto do destino.

O Quadro 29 expõe as sugestões do processo *Aplicação de Soluções Inteligentes*.

Quadro 29 - Verificação da *Aplicação de Soluções Inteligentes*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Aplicações para gestão de tarefas (<i>Trello</i> , <i>MSPProject</i> etc.).	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Sem sugestões.	Influenciadores digitais.	Sem sugestões.
Esp. C	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. D	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. E	Sim.	Sistema <i>Kanban</i> , 5W2H, aplicações para gestão de tarefas (<i>Trello</i> , <i>MSPProject</i> etc.)	Sem sugestões.	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com foco em implementar e disseminar as soluções e melhorias geradas com elas à sociedade, este processo não teve sugestões diretas dos especialistas, sendo apenas listado algumas ferramentas relacionadas à gestão de tarefas em projetos como *MSPProject*, *Trello*,

Kanban e *5W2H*. Quanto aos atores, foi proposto a participação de influenciadores digitais na disseminação das melhorias em implementação ou já implementadas, algo hoje muito forte no mundo digital que utiliza mídias e redes sociais. Dito isto, todas as sugestões foram acatadas.

No último processo, *Atualização das Experiências*, os especialistas propuseram as sugestões listadas no Quadro 30.

Quadro 30 - Verificação da *Atualização das Experiências*

Questionamentos	O processo e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões	Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo?	Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo?	Teria sugestões de melhorias para o processo e suas atividades?
Esp. A	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. B	Sim.	Análise de reviews.	Sem sugestões.	Sem sugestões.
Esp. C	Sim.	Sem sugestões.	Sem sugestões.	Criar um ranqueamento das experiências.
Esp. D	Sim.	Política de <i>cookies</i> e outras ferramentas de coleta automática (<i>bots</i>).	Sem sugestões.	Utilização de <i>bots</i> para coleta de conhecimento dos clientes.
Esp. E	Sim.	Sem sugestões.	Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.).	Sem sugestões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi proposto a inserção de instituições de fomento do turismo como parceiros ativos para monitorar experiências e uso da análise de *reviews* em mídias sociais e páginas web ligadas ao turismo, de *cookies* e outras ferramentas para coleta automática DICs na internet. Um dos especialistas propôs ainda a criação de um ranqueamento das experiências identificando aquelas que são mais importantes para o destino frente sua competitividade e atratividade. A criação desta atividade é algo muito particular a cada destino e pode ser considerada mediante à análise e categorização das experiências a ser realizada no processo de *Análise das Experiências*. Em decorrência disto, opta-se em não se inserir este processo no

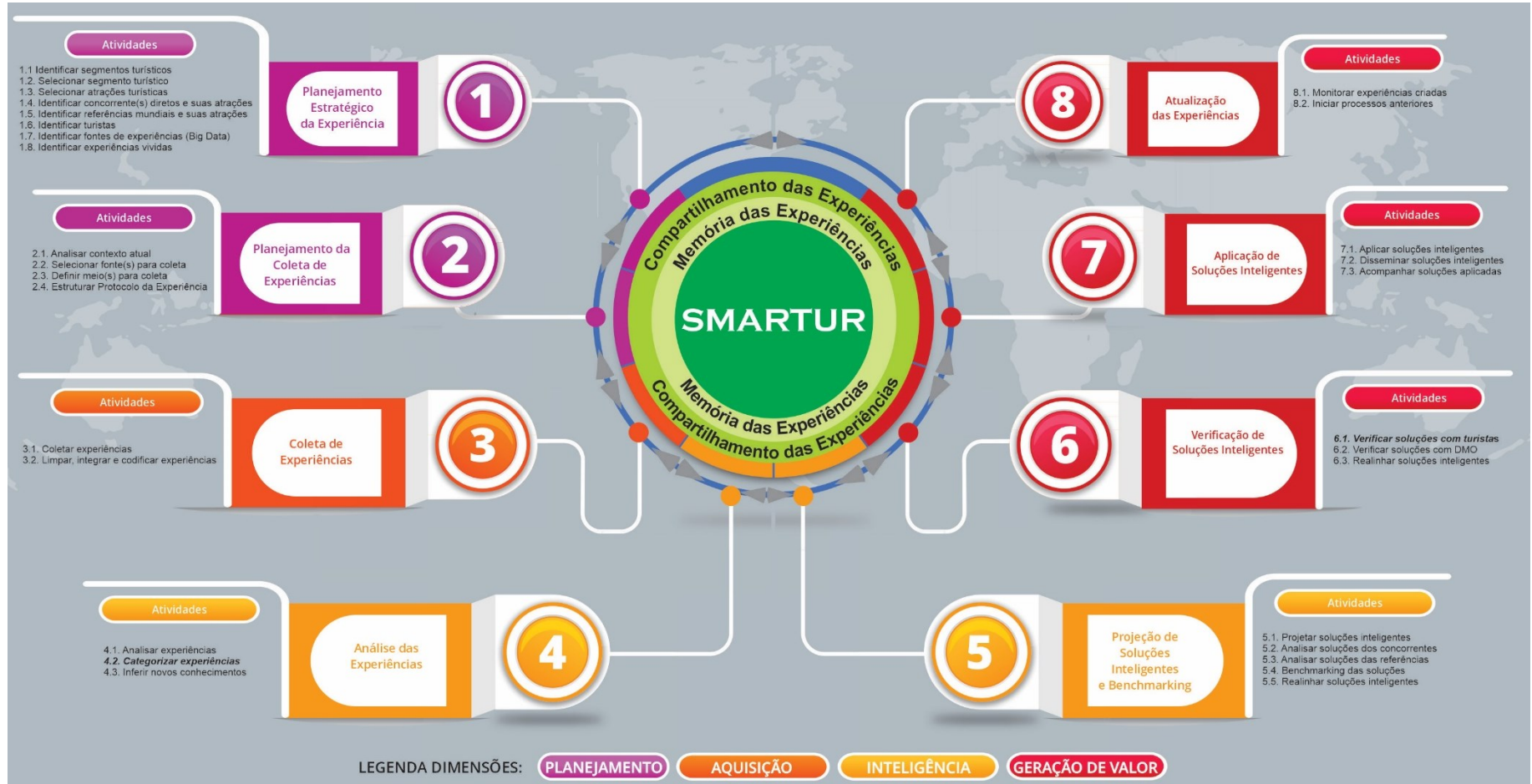
framework pois este ranqueamento pode ser feito de modo intuitivo no processo de análise supracitado, se conveniente for para os gestores.

Com a conclusão da verificação do SMARTUR pelos especialistas, constata-se que o framework está aderente às demandas do mercado e da academia que lida com o turismo. Nota-se ainda que sua estrutura principal (processos e atividades) e lógica de execução não sofreram alterações significadas frente às sugestões e melhorias propostas por eles. Quanto às atividades, tem-se que duas novas foram incorporadas nos processos de *Análise das Experiências* com a atividade de “4.2. Categorizar Experiências” e na *Verificação das Soluções Inteligentes* com a atividade “6.1. Verificar soluções com turistas”.

Com isto, a Figura 24, muito similar a primeira versão do framework (Figura 19), apresenta a estrutura do framework com as novas atividades incorporadas em destaque. Enquanto o Apêndice E contém um quadro geral com os novos métodos, técnicas, ferramentas e atores incorporados na estrutura, além daqueles que ele já continha.

Na sequência, a seção 4.3 apresenta agora um detalhamento dos principais resultados obtidos com a verificação de aplicabilidade do framework.

Figura 24 - Versão do SMARTUR após verificação com especialistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Verificação de Aplicabilidade do Framework

Esta seção apresenta a verificação de aplicabilidade do SMARTUR e seus principais resultados. Conforme descrito na seção 3.2.3, esta verificação da aplicabilidade contemplará os cinco primeiros processos do framework (*Planejamento Estratégico da Experiência, Planejamento da Coleta das Experiências, Coleta das Experiências, Análise das Experiências e Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*).

Assim, ao longo da seção serão expostos os principais resultados obtidos com a execução de cada uma dos cinco processos supracitados, destacando que o último deles, a *Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking*, busca desenvolver soluções inteligentes por meio da colaboração e cooperação entre DMOs e demais *stakeholders* associados ao destino e que contribuam de algum modo no desenvolvimento do turismo.

Estas soluções são consideradas ideias ou oportunidades identificadas, com um maior ou menor grau de tecnologia e que buscam melhorar aspectos fundamentais na gestão turística dos destinos que almejam ser inteligentes (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017). Para isto, gestores devem criar um ambiente de cooperação envolvendo todos os atores necessários para que juntos possam analisar DICs e propor/identificar soluções inteligentes.

A criação deste ambiente cooperativo é algo essencial à criação de soluções no turismo inteligente onde destinos inteligentes se fortalecem e ganham cada dia mais espaço e crescimento. Segundo Gretzel *et al.* (2015), a multiplicidade de atores que a cooperação proporciona fortalece não só o turismo, mas os demais setores do destino. Entretanto, identificar e envolver estes atores não é tarefa simples e rápida, pelo contrário, demanda muito tempo, forte articulação política e de certo modo uma mudança de mentalidade dos gestores e demais empresas relacionadas ao destino.

Frente a isto, menciona-se que esta verificação de aplicabilidade não irá desenvolver propriamente soluções inteligentes e não executará os três últimos processos do framework (*Verificação das Soluções, Aplicação das Soluções e Atualização das Experiências*). Isto se justifica no fato da pesquisa e seu autor não dispor de meios para criar este ambiente de cooperação necessário à criação das soluções, o qual demanda um intervalo de tempo além do comportado no *lead time* de uma tese de doutorado.

4.3.1 Planejamento Estratégico da Experiência

Este processo coletou dados, informações e conhecimentos do destino, seus segmentos turísticos, atrações, turistas e suas experiências, assim, buscou-se aqui conhecer as principais características do local e seus elementos. Para iniciar este processo, a pesquisa contou com a colaboração da Secretária Municipal de Turismo, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico de Florianópolis, um importante DMO da cidade e responsável por grande parte da gestão turística e com poder para executar mudanças e melhorias no destino. Este órgão foi representado pelo atual Superintendente do Turismo, que participou de reunião e entrevistas semiestruturadas com o autor da tese conforme passos expostos na seção 3.2.3 do documento.

Por ter sua maior extensão territorial na Ilha de Santa de Catarina, Florianópolis possui inúmeras praias (atrações turísticas) e um forte contato com a natureza. Em decorrência disto, o turismo de Sol e Praia (segmento turístico) se destaca no destino e é responsável pelo alto número de turistas nele quando comparado aos demais segmentos turísticos (negócios e eventos, cultural e histórico, dentre outros).

Quanto aos concorrentes de Florianópolis, o gestor menciona alguns municípios do estado catarinense como Balneário Camburiú, Itapema e Bombinhas e alguns da região Nordeste com destaque aos do litoral. Contudo, ele acredita que Florianópolis é considerado pelos turistas um destino que possui características e elementos únicos que ultrapassam suas praias, como seu povo, receptividade, educação, cultura e modo de vida. Argumentos estes que o faz considerar o destino diferente de seus possíveis concorrentes supracitados. Em nível internacional, relata-se destinos como Cancun, praias do Caribe, Colômbia, Bolívia, contanto, pelos argumentos já expostos, ele não os vê como concorrentes diretos.

Quanto à destinos referências utilizados pela gestão como base comparativa, o DMO salienta que não há uma referência direta empregada, mas que esporadicamente e informalmente, sua equipe analisa *cases* publicados pela Espanha. A cerca dos turistas, ele reitera que a maioria é de origem nacional, especialmente dos estados vizinhos como Rio grande do Sul e Paraná. Fato este confirmado nas pesquisas realizadas pela Fecomércio - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (2018), que ao longo de cada ano, especialmente na alta estação, analisa com turistas e empresários dos municípios catarinenses a qualidade dos serviços prestados pelos destinos.

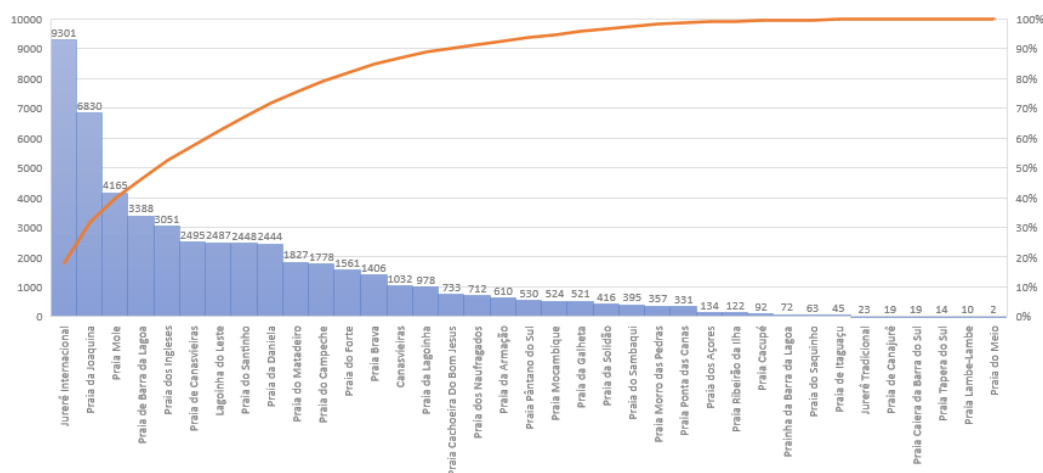
Segundo o relatório “Avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos – Protocolo Tourqual - Temporada de Verão 2018 – Balneário Camboriú e Florianópolis” publicado em 2018 pelo Núcleo de Pesquisas Fecomércio SC - NPE2018 (FECOMÉRCIO, 2018), cerca de 70% dos turistas são brasileiros (destaque ao Rio Grande do Sul) e 30% são argentinos. As pesquisas analisam também outras informações do turista como seu perfil socioeconômico, meios de transporte mais utilizado para chegar ao destino etc.

No cenário das experiências turísticas, a Fecomércio utiliza o Protocolo Tourqual. O qual foi desenvolvido por Mondo (2014) e é um instrumento dividido em seis categorias dotadas de indicadores que analisam a qualidade dos serviços turísticos prestados. Suas categorias são Experiência, Segurança, Acesso, Elemento Humano, Qualidade Técnica e Ambiente. A categoria Experiência, por sua vez, é analisada por três indicadores ligados diretamente à três das quatro dimensões da Experiência (Estética, Escapismo e Entretenimento) propostas por Pines e Gilmore (1999) e supracitada no Capítulo 2.

Além disto, a Superintendência do Turismo tem parceria com uma *startup* de Florianópolis (não mencionada por razões de sigilo) que analisa periodicamente as revisões dos turistas sobre algumas atrações do local, especialmente as públicas, e utiliza o *Facebook*, *TripAdvisor*, *Foursquare*, *Google* como fonte de dados. A análise destas revisões permite que o DMO informe aos gestores das atrações o que pode ser feito para melhorá-las mediante os resultados obtidos com a análise das revisões. Contudo, destaca-se que este procedimento não é ainda regimentado no órgão e isto ocorre de modo informal. Dentre algumas das decisões tomadas pelo gestor menciona-se limpeza/colocação de banheiros públicos (químicos) nas atrações, limpeza das atrações (coleta de lixo e limpeza do local), iluminação pública etc.

Ao se analisar as atrações do segmento turístico Sol e Praia de Florianópolis e com base na base destas atrações presentes no *TripAdvisor* (dados abertos). Inicialmente o autor da pesquisa coletou na mídia todas as atrações de praia, totalizando 37 praias com experiências de turistas relatadas. Após, agrupo por cada atração o número de experiências compartilhadas pelos turistas e constatou um total de 50.935 relatos (este levantamento foi realizado no dia 02/12/2019). Após, estes DICs foram analisados aplicando-se a Regra de Pareto e pode-se notar que 12 das 37 praias são responsáveis por mais de 805 das experiências compartilhadas. Este resultado é ilustrado na Figura 25.

Figura 25 - Distribuição das experiências turísticas por atração



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se apresentar estes números ao gestor e se discutir a importância das atrações para o turismo do município e ao se analisar apenas as praias com maior representação de relatos no *TripAdvisor* (80% dos relatos), constata-se que a Praia da Barra da Lagoa e a praia dos Ingleses são duas das doze que apresentam maiores problemas quanto a sua gestão. Além disto, o gestor relata que elas necessitam de uma atenção maior pois o volume turístico nelas é alto, especialmente no período de alta temporada, assim como as reclamações que são de conhecimento da gestão.

Assim, a análise de uma destas duas atrações poderia contribuir na identificação de soluções para elas e na melhoria de sua gestão. Das duas, o gestor relata que atualmente a Barra da Lagoa é uma de suas atrações com maior número de problemas a serem resolvidos. Em contrapartida, ele destaca que ela dispõe de uma maior diversidade de atrativos para viajantes, como por exemplo, contato com a natureza, opções de diversão na água, ampla faixa de areia, dentre outras características, o que impulsiona ainda mais sua atratividade e demanda. Diante disto, ele propõe a análise desta atração como base para verificação de aplicabilidade do framework.

A Praia da Barra da Lagoa

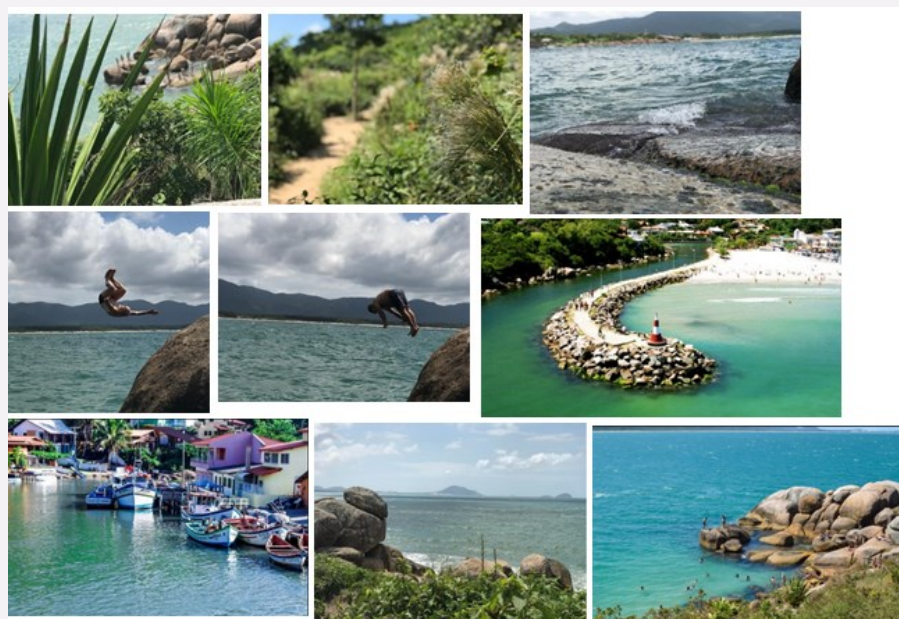
Localizada a vinte e dois quilômetros do centro da cidade, a Barra da Lagoa é uma praia de águas cristalinas de mar aberto, porém calmas em decorrência do seu canal que reduz a força das ondas (PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS, 2020). Esta conexão com mar aberto e ondas calmas em outro ponto faz dela um excelente lugar para prática de surf e banho, respectivamente (BITENCOURT, 2005).

Ela dispõe de uma beleza natural vasta com piscinas naturais, trilhas, contato com a vida marinha e uma extensa faixa de areia (700 metros), além disto conta com uma boa infraestrutura

de bares, restaurantes e pousadas e abriga a maior colônia pesqueira da ilha e que conserva traços marcantes da cultura açoriana, sendo considerada um reduto manezinho que mantém a atividade pesqueira como importante atividade econômica (BITENCOURT; SORIANO-SIERRA, 2008).

Além da beleza e gastronomia, a atração dispõe de uma diversidade de atrativos como mergulhos, jogos de areia, escolas de surf, trilhas para piscinas naturais, monumentos históricos, sua cultura etc. De acordo com o Diário Catarinense (2019) há diversos pontos para se aproveitar na Barra, como o seu farol que dá uma visão panorâmica da praia, a ponte sobre o Canal da Barra que liga à Prainha da Barra etc. A Figura 26 ilustra um pouco das belezas e atrativos desta atração.

Figura 26 - Imagens da Barra da Lagoa



Fonte: Acervo pessoal, Google, Prefeitura Municipal de Florianópolis, SANTUR (2020).

Após análise do contexto atual do destino e suas atrações do turismo de Sol e Praia, o segundo processo do framework foi iniciado e é descrito na seção seguinte.

4.3.2 Planejamento da Coleta de Experiências

Neste processo buscou-se analisar os DICs coletados no processo anterior e criar um Protocolo da Experiência, um documento/relatório que descreva decisões tomadas para realizar coleta das experiências.

Por ser um destino litorâneo, Florianópolis tem nos meses do verão (22 de dezembro a 20 de março) sua alta estação, mas o aumento do número de turistas começa usualmente no início de dezembro (primavera) estendendo-se até abril, o que não significa que nos demais meses do ano a cidade fique sem movimentação. Por buscar conhecer as experiências que turistas experimentam na atração ao longo de todo o ano e não somente na alta estação,

definiu-se junto ao gestor pela análise das experiências compartilhadas ao longo dos anos de 2017, 2018 e 2019, abarcando assim os três últimos verões no destino.

Para realizar a coleta e análise das experiências, a pesquisa utilizou a Mineração de Texto e suas técnicas. Para esta pesquisa, frisa-se que a coleta das experiências foi realizada manualmente pelo autor no *TripAdvisor*, no entanto, isto pode ser feito de modo automático ao se utilizar algoritmos específicos para isto, assim como softwares voltados para este fim. Além das experiências, destaca-se que a coleta permitiu a extração de DICs complementares às experiências, como data do compartilhamento e sua avaliação, origem do turista etc.

Disto, o Quadro 31 foi estruturado e apresenta as principais decisões do Protocolo da Experiência.

Quadro 31 - Protocolo da Experiência

Elemento em Análise	Decisão
Segmento Turístico	Sol e Praia
Atração	Praia da Barra da Lagoa
Meio de coleta	Mineração de Texto
Fonte das Experiências	<i>TripAdvisor</i>
Período da Coleta	25/11/2019 a 01/12/2019
Dados, Informações e Conhecimentos a coletar	Experiências Turísticas Data da Experiência Origem do Turista Avaliação da Experiência
Idiomas das Experiências	Sem restrição
Intervalo Temporal das Experiências	De janeiro/2017 a novembro/2019

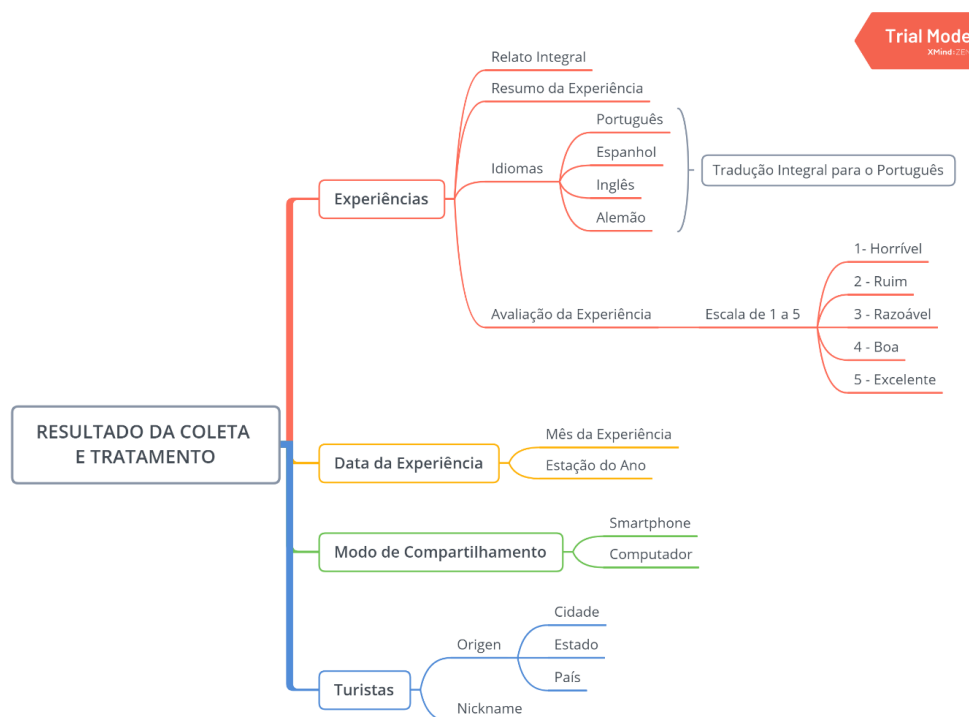
Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante estas decisões, deu-se início ao processo da *Coleta de Experiências*.

4.3.3 Coleta de Experiências

Entre os dias 25/11/2019 e 01/12/2019 foram coletados 646 relatos de experiências referente aos anos de 2017, 2018, 2019 na Barra da Lagoa. Juntas, elas totalizam 17.892 palavras distribuídas em quatro idiomas, sendo a maioria em português e as demais em espanhol, inglês e alemão, respectivamente. Todas as experiências e DICs complementares foram armazenadas em planilha *Excel* da *Microsoft Corporation* e foram codificadas e integradas. No software *Orange Version 3.24* elas passaram por processo de limpeza para se obter melhor resultados no seu tratamento e análise. De modo geral, a Figura 27 ilustra os principais grupos de DICs coletados no *tripAdvisor*.

Figura 27 - Resultado da Coleta e Tratamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da memória das experiências criada em planilha *Excel*, iniciou-se a organização e análise dos DICs complementares pela origem dos turistas, que foi desmembrada em três classes (cidade, estado e país). Na sequência, a data em que as experiências turísticas foram vivenciadas foi codificada de acordo com seu mês. Além disto, os meses do ano foram associados às estações (primavera, verão, outono e inverno).

Analisou-se ainda o modo de compartilhamento das experiências no *TripAdvisor*, que podem ser feitas por computadores ou *smartphones*. A posse deste conhecimento pode ajudar DMOs a compreender melhor o perfil e comportamento dos turistas nas atrações e auxiliá-los na tomada de decisão e implantação de novas tecnologias no local, por exemplo.

Na mídia em análise, as experiências são compartilhadas em textos subjetivos e pessoais e para otimizar a análise destas experiências o *TripAdvisor* disponibiliza também um breve resumo das experiências e a Figura 28 ilustra um pouco esta discussão.

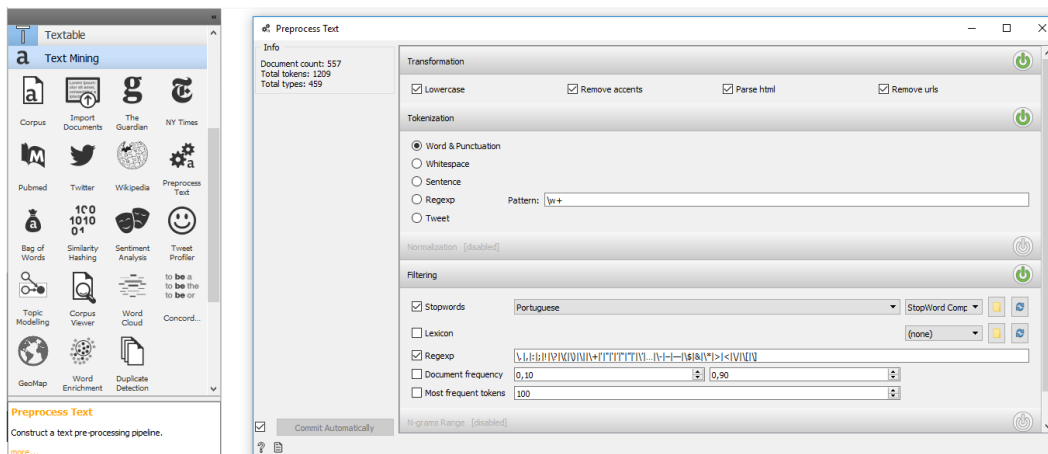
Figura 28 - Experiências e seus resumos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por terem característica textual, o tratamento e limpeza das experiências foi feito com atividades da Mineração de Texto como *tokenização*, remoção das *stopwords*, normalização. Estas atividades foram realizadas no *Orange Version 3.24*, que possui em sua interface visual um conjunto de ferramentas e algoritmos próprios para estas e outras funções da Mineração de Texto conforme ilustra a Figura 29.

Figura 29 - Pré-processamento das experiências no Orange



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente procedeu-se a *Tokenização*, atividade utilizada para decompor um documento de texto nos termos menores que o compõem e que expressem sua semântica original. Segundo Ribeiro (2018), ela é a primeira atividade da Mineração de texto e transforma textos em termos (*tokens*) que permitirão a execução de outras atividades da mineração. Dito isto, o Quadro 32 ilustra um exemplo da *Tokenização* realizada.

Quadro 32 - Exemplo de tokenização

<p>Entrada:</p> <p>["Adoro a Barra da Lagoa. Lugar lindo e tranquilo. Para comer indico a sequência de frutos do mar!! Muito bom!!"]</p> <p>["Essa praia me encantou. Tem chance de ver kitesurf e baleias, dependendo de quando se frequenta. Tem muito comércio próximo e os preços são bem em conta."]</p> <p>["A Barra da Lagoa é um lugar muito especial, passei o dia todo com minha família e um casal de amigos com seus filhos. A praia é muito boa para banhistas! Os bares atendem muito bem e servem boa comida com valor justo, nos oferecem cadeiras, mesas e guarda sol. Do lado direito da praia passa um canal onde inicia uma trilha que te leva até um costão cheio de piscinas naturais de uma beleza "caribenha" com águas transparentes e um mar azul!!! Sem dúvida um dos melhores lugares da Ilha para passar com amigos e família!!! Recomendo!"]</p>
<p>Saída:</p> <p>['Adoro', 'a', 'Barra', 'da', 'Lagoa', '.', 'Lugar', 'lindo', 'e', 'tranquilo', '.', 'Para', 'comer', ',', 'indico', 'a', 'sequência', 'de', 'frutos', 'do', 'mar', '!', '!', 'Muito', 'bom', '!', '!',]</p> <p>['Essa', 'praia', 'me', 'encantou', '.', 'Tem', 'chance', 'de', 'ver', 'kitesurf', 'e', 'baleias', ',', 'dependendo', 'de', 'quando', 'se', 'frequenta', '.',]</p> <p>['A', 'Barra', 'da', 'Lagoa', 'é', 'um', 'lugar', 'muito', 'especial', ',', 'passei', 'o', 'dia', 'todo', 'com', 'minha', 'família', 'e', 'um', 'casal', 'de', 'amigos', 'com', 'seus', 'filhos', '.', 'A', 'praia', 'é', 'muito', 'boa', 'para', 'banhistas', '!', 'Os', 'bares', 'atendem', 'muito', 'bem', 'e', 'servem', 'boa', 'comida', 'com', 'valor', 'justo', '.', 'Tem', 'um', 'costão', 'cheio', 'de', 'piscinas', 'naturais', 'de', 'uma', 'beleza', '"', 'caribenha', '"', 'com', 'águas', 'transparentes', 'e', 'mar', 'azul', '!', 'Sem', 'dúvida', 'um', 'dos', 'melhores', 'lugares', 'da', 'Ilha', 'para', 'passar', 'com', 'amigos', 'e', 'família', '!', 'Recomendo', '!',]</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após *Tokenização*, deu-se início à remoção das *stopwords*, que consiste na eliminação de *tokens* que não promovem significado aos textos como conjunções, preposições, pronomes. A remoção foi feita de dois modos, um deles foi utilizando a lista de *stopwords* em português do próprio *Orange*, e em um segundo momento, empregou-se uma lista própria do autor e o resultado disto é apresentado no Quadro 33.

Quadro 33 - Aplicação de *Stopwords*

<p>Saída:</p> <p>[‘Adoro’, ‘Barra’, ‘Lagoa’, ‘.’, ‘Lugar’, ‘lindo’, ‘tranquilo’, ‘.’, ‘comer’, ‘,’, ‘indico’, ‘sequência’, ‘frutos’, ‘mar’, ‘!’, ‘!’, ‘Muito’, ‘bom’, ‘!’, ‘!’,]</p> <p>[‘praia’, ‘encantou’, ‘.’, ‘Tem’, ‘chance’, ‘ver’, ‘kitesurf’, ‘baleias’, ‘,’, ‘dependendo’, ‘frequenta’, ‘.’,]</p> <p>[‘Barra’, ‘Lagoa’, ‘é’, ‘lugar’, ‘muito’, ‘especial’, ‘,’, ‘passei’, ‘dia’, ‘todo’, ‘minha’, ‘família’, ‘casal’, ‘amigos’, ‘filhos’, ‘.’, ‘praia’, ‘é’, ‘muito’, ‘boa’, ‘banhistas’, ‘!’, ‘bares’, ‘atendem’, ‘muito’, ‘bem’, ‘servem’, ‘boa’, ‘comida’, ‘valor’, ‘justo’, ‘.’, ‘Tem’, ‘costão’, ‘cheio’, ‘piscinas’, ‘naturais’, ‘beleza’, ‘”’, ‘caribenha’, ‘”’, ‘águas’, ‘transparentes’, ‘mar’, ‘azul’, ‘!’, ‘Sem’, ‘dúvida’, ‘melhores’, ‘lugares’, ‘Ilha’, ‘passar’, ‘amigos’, ‘família’, ‘!’, ‘Recomendo’, ‘!’,]</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

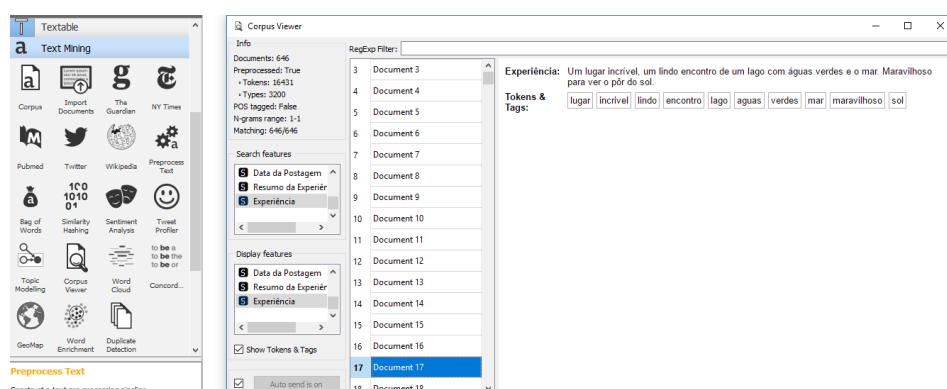
Destaca-se que os resultados encontrados ao se utilizar a lista personalizada criada pelo autor apresentou limpeza mais eficiente que as listas padrões das bibliotecas do *Orange*, *Ranks NL* e *Tartarus*. Após isto, iniciou-se a atividade de Normalização, em que todos os termos foram convertidos em letras minúsculas e acentos, pontuações, dentre outros termos que não agregam às análises futuras são eliminados. Nesta atividade, aplicou-se a biblioteca padrão do *Orange* por trazer bons resultados e o Quadro 34 e Figura 30 apresentam um exemplo desta atividade e um resultado na interface do *Orange*.

Quadro 34 - Aplicação da Normalização

<p>Saída:</p> <p>[‘adoro’, ‘barra’, ‘lagoa’, ‘lugar’, ‘lindo’, ‘tranquilo’, ‘comer’, ‘indico’, ‘sequencia’, ‘frutos’, ‘mar’, ‘muito’, ‘bom’,]</p> <p>[‘praia’, ‘encantou’, ‘tem’, ‘chance’, ‘ver’, ‘kitesurf’, ‘baleias’, ‘dependendo’, ‘frequenta’,]</p> <p>[‘barra’, ‘lagoa’, ‘e’, ‘lugar’, ‘muito’, ‘especial’, ‘passei’, ‘dia’, ‘todo’, ‘minha’, ‘família’, ‘casal’, ‘amigos’, ‘filhos’, ‘praia’, ‘e’, ‘muito’, ‘boa’, ‘banhistas’, ‘bares’, ‘atendem’, ‘muito’, ‘bem’, ‘servem’, ‘boa’, ‘comida’, ‘valor’, ‘justo’, ‘tem’, ‘costao’, ‘cheio’, ‘piscinas’, ‘naturais’, ‘beleza’, ‘caribenha’, ‘aguas’, ‘transparentes’, ‘mar’, ‘azul’, ‘sem’, ‘duvida’, ‘melhores’, ‘lugares’, ‘ilha’, ‘passar’, ‘amigos’, ‘família’, ‘recomendo’]</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 30 - Exemplo de Normalização no Orange



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o fim das atividades de pré-processamento, limpeza, integração das experiências todos os DICs foram armazenados em formato *.xls* e *.csv* para serem utilizados no processo seguinte, *Análise das Experiências*, exposto na seção seguinte.

4.3.4 Análise das Experiências

Este processo analisa as experiências coletadas e seus DICs complementares para inferir novos conhecimentos que contribuam na criação de soluções inteligentes. Ao analisar os DICs complementares, especialmente sobre os turistas e sua origem, constata-se que 56,03% deles são brasileiros, 17,18% estrangeiros, enquanto 26,79% deles não informam suas nacionalidades. A Tabela 3 e a Figura 31 apresentam estes resultados.

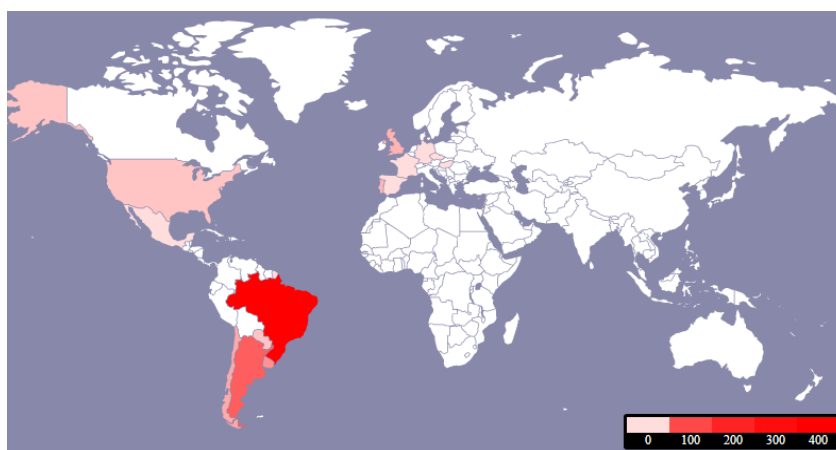
Tabela 3 - Nacionalidade dos turistas

Nacionalidade	Porcentagem
Brasil	56,0%
Não cadastrado	26,8%
Uruguai	2,6%
Paraguai	0,5%
Argentina	9,8%
México	0,2%
Chile	1,2%
Estados Unidos	0,5%
Reino Unido	0,9%
Espanha	0,2%
França	0,2%
Portugal	0,8%
Alemanha	0,2%
Hungria	0,2%

República Tcheca	0,2%
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

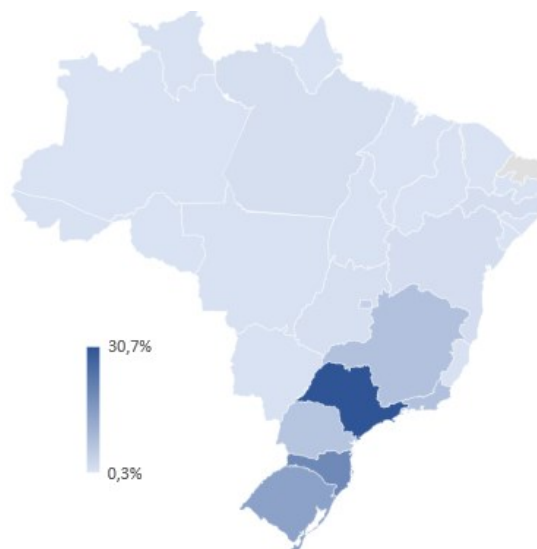
Figura 31 - Nacionalidade dos Turistas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os turistas internacionais notou-se que os argentinos têm maior representação (9,8%), enquanto os demais somados respondem por 7,4% do total e se distribuem entre os continentes europeu e América do Norte. Quanto aos turistas nacionais, nota-se uma distribuição em praticamente todas as regiões do país conforme Figura 32.

Figura 32 - Distribuição dos turistas no Brasil

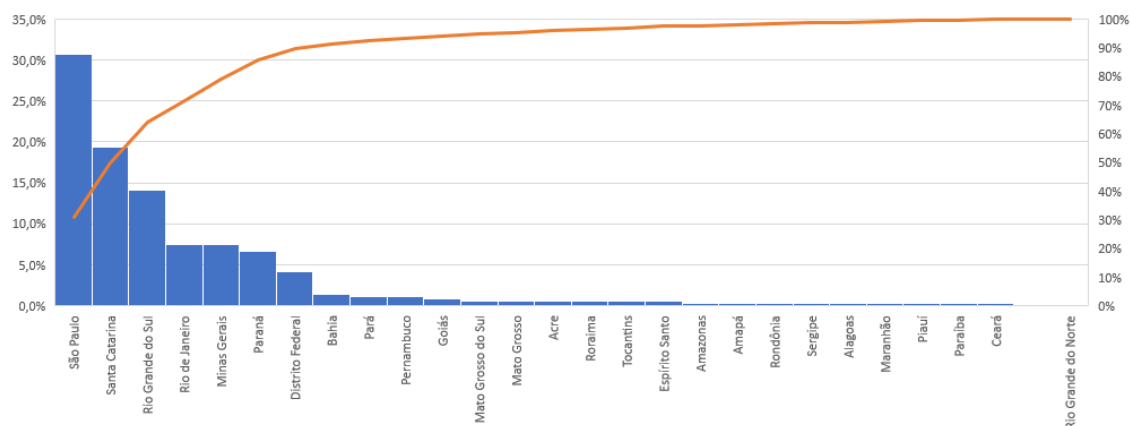


Fonte: Elaborado pelo autor.

A exceção do Rio Grande do Norte, todos os estados brasileiros e o Distrito Federal apresentaram viajantes que compartilham experiências no *TripAdvisor* e uma análise de

Pareto releva que seis destes estados mais o Distrito Federal representam juntos cerca de 90% dos compartilhamentos, conforme ilustra a Figura 33.

Figura 33 - Estados que mais compartilharam experiências

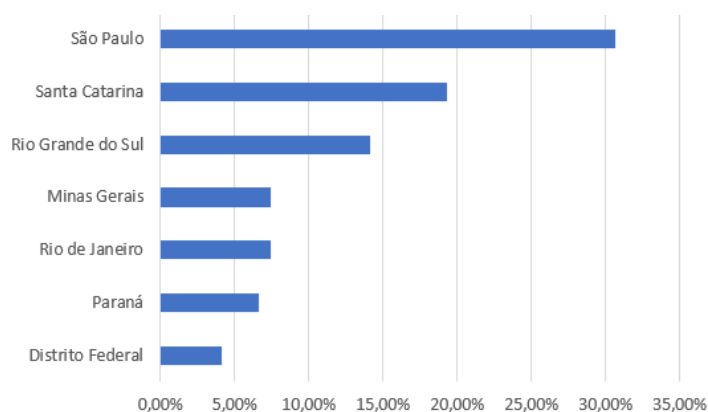


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em complemento, destaca-se que o estado de São Paulo lidera o *ranking de turistas que compartilham experiências no TripAdvisor sobre a Barra da Lagoa*. Isto, por sua vez, difere daquilo que foi constatado no relatório e análise da Fecomércio (2018) sobre os turistas que visitam algumas das praias de Florianópolis, em que foi constatado maior presença de turistas gaúchos nas praias do estado. Entretanto, cabe frisar que a análise desta tese direcionou-se à turistas que compartilham suas experiências e visitam a Barra da Lagoa, enquanto no relatório foi analisado turistas que visitam as praias, independente de compartilhamento ou não, logo, não se pode afirmar com certeza a predominância de turistas paulistanos na Barra da Lagoa. Mas sim, que eles, dentre todos os que visitam, são os que mais compartilham suas experiências.

Contudo, a análise revela que no *ranking*, os turistas gaúchos ocupam a terceira posição no quantitativo de turistas da atração, ficando atrás também dos próprios turistas catarinenses conforme Figura 34.

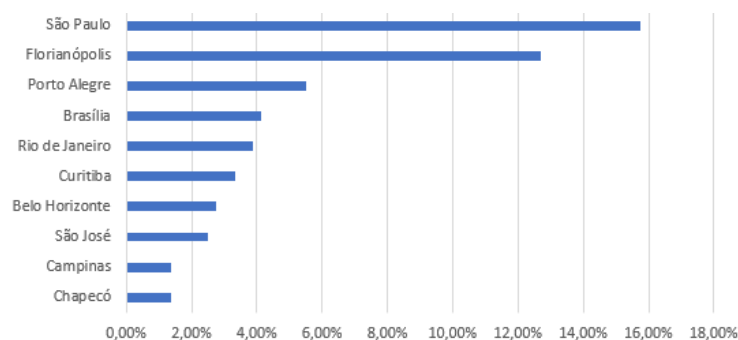
Figura 34- Estados brasileiros com maior representação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, identificou nos seis estados e no Distrito Federal quais são as dez cidades com maior representação turística na atração e o resultado é exposto na Figura 35.

Figura 35 - 10 cidades que mais visitam a atração



Fonte: Autoria própria

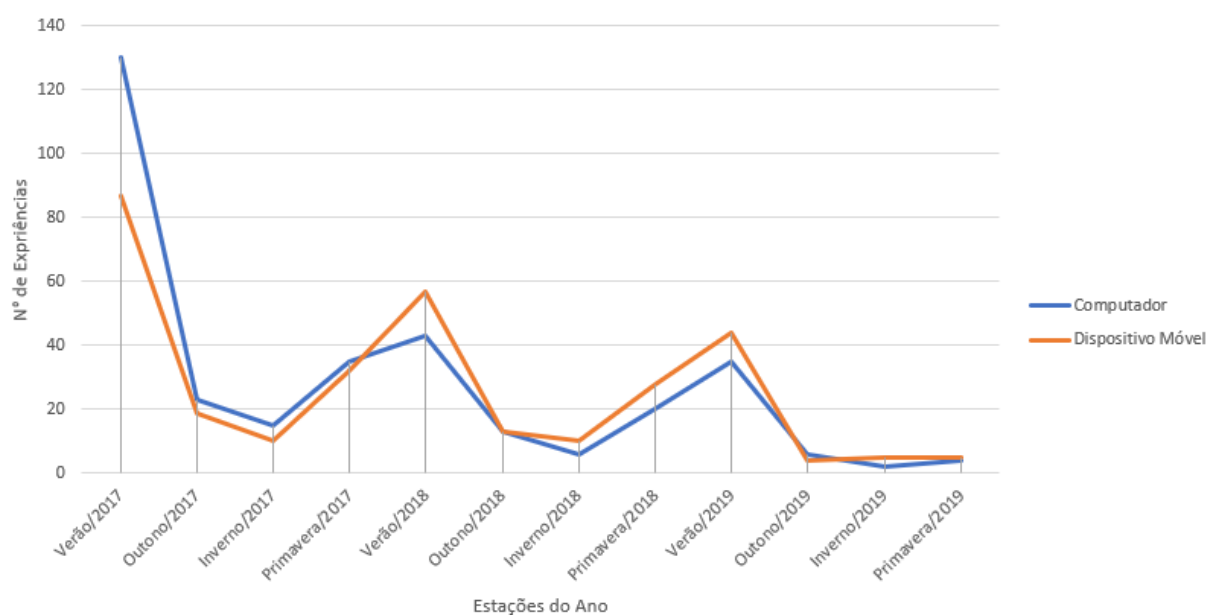
Nota-se que a capital paulista (São Paulo) representa aproximadamente 16% dos compartilhamentos e são seguidos pelos próprios moradores de Florianópolis e os gaúchos (Porto Alegre). Disto, infere-se que os próprios moradores de Florianópolis também são turistas de suas atrações, o que pode ser justificado no fato da Barra da Lagoa ser uma praia ser muito apreciada por eles. Fora isto, é nítido a importância que os turistas dos estados vizinhos (Rio Grande do Sul e Paraná) representam no turismo catarinense, pois eles representam cerca de 10% das experiências coletadas, talvez justificado pela maior facilidade que eles possuem em visitar a ilha catarinense utilizando veículos próprios, por exemplo.

O conhecimento sobre estes turistas pode ser utilizado por DMOs no direcionamento de suas campanhas publicitárias para promoção e atratividade da Barra da Lagoa nos estados e municípios com maior representação de turistas. Além disto, o oposto também é válido e

pode ser visto como um alerta a estes gestores que podem buscar compreender o porquê do baixo número de turistas de outras regiões do país, a destacar Norte, Centro-Oeste e Nordeste.

Ao se analisar o modo as experiências são compartilhadas no *TripAdvisor*, ou seja, por computador ou smartphones, nota-se um equilíbrio entre estes dois modos. Pois 51% dos compartilhamentos se deu por computadores enquanto 49% por smartphones. Contudo, a análise destes modos de compartilhamento ao longo dos três anos demonstrou resultados pertinentes para a gestão conforme exposto na Figura 36.

Figura 36 - Modo de compartilhamento no tempo

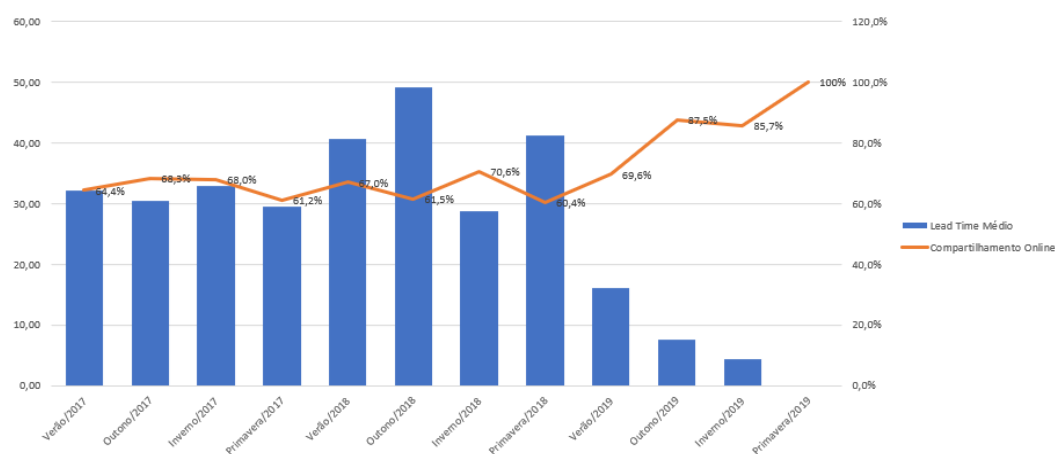


Fonte: Autoria própria

Ao longo dos anos nota-se que o uso de dispositivos móveis ficou acima dos computadores nos últimos dois anos (2018 e 2019) quando comparado a 2017. Este aumento pode ser justificado no fato dos turistas estarem mais conectados à internet por seus smartphones e Tablets.

Para justificar este argumento, a pesquisa analisou o *Lead Time* Médio de Compartilhamento das experiências, ou seja, o tempo médio em dias decorrido entre o momento que a experiência foi vivenciada e o momento em que ela foi efetivamente compartilhada na mídia social. Assim, a Figura 37 foi estruturada e demonstra o *Lead Time médio* em dias ao longo dos três anos e o percentual de experiências que são compartilhadas online, ou seja, pelo menos no mesmo dia em que são vividas.

Figura 37 - Compartilhamento de experiências nos últimos três anos



Fonte: Autoria própria

Ao se analisar estes resultados nota-se que o *Lead Time médio* entre a vivência da experiência e seu compartilhamento vem diminuindo ao longo dos anos e atingindo o patamar médio de quatro dias no último inverno. Consequentemente, nota-se a crescente no percentual de experiências que são compartilhadas, pelo menos, no mesmo dia em que são vivenciadas. Fato este percebido ao longo dos anos com destaque para o último ano (2019) em que se tem um aumento de mais de 20,0% no percentual de compartilhamentos diários no inverno 2019 quando comparado a mesma estação em 2018.

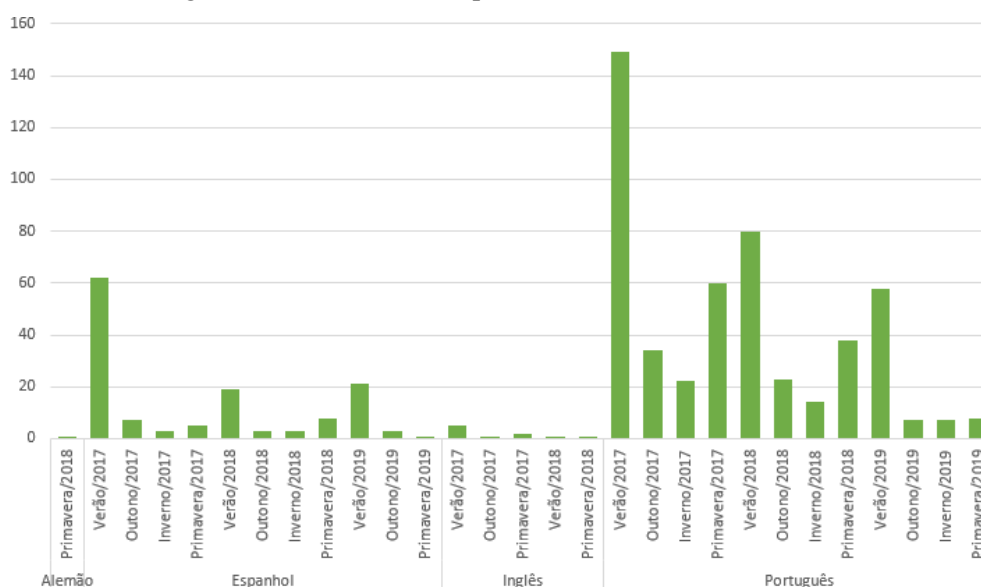
Este resultado, embora limitado à análise de uma atração turística de Sol e Praia de Florianópolis converge com os argumentos expostos por Femenia-Serra e Neuhofer (2018) quando destacam que a experiência turística inteligente em DTIs tendem a ser cada vez mais compartilhadas em tempo real com outros turistas e gestores mediante uso das mídias sociais. Isto, por sua vez, contribui ainda no fortalecimento da co-criação de novas experiências embasadas nestes conhecimentos abertos.

A constatação de uma crescente no compartilhamento online das experiências pode implicar para os gestores do destino a necessidade em se disponibilizar internet gratuita aos turistas na atração. Deixando claro que isto é essencial para criação de destinos inteligentes, porém uma solução muito pontual frente à tantas outras, como o desenvolvimento de sistemas que permitam a análise destas experiências em tempo real e não somente sua coleta, por exemplo. Com a análise em tempo real, DMOs podem estimular a demanda na atração ao informar quais experiências podem ser vivenciadas no dia na atração, assim como

redirecionar turistas para outras atrações do destino, supondo que esta atração esteja lotada, por exemplo.

Em se tratando dos idiomas das experiências, o português representou 77,4% delas, seguido do espanhol (20,9%), inglês (1,5%) e alemão (0,2%). A maior representação do português e espanhol converge com as nacionalidades dos turistas identificados anteriormente ao se destacar maior prevalência de turistas brasileiros e da América do Sul. Em uma análise temporal (Figura 38), chama a atenção a redução no número de compartilhamento das experiências, especialmente em períodos de alta estação (Verão), que chegou a indicar quedas de aproximadamente 50% ao longo dos últimos anos.

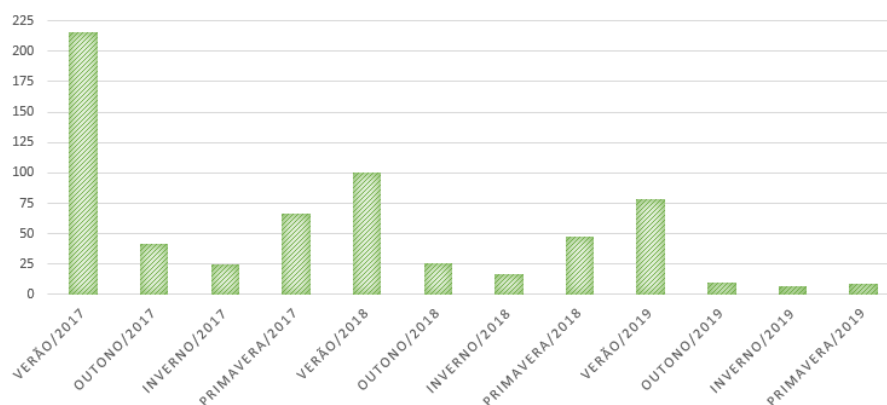
Figura 38 - Idiomas das experiências nos últimos três anos



Fonte: Autoria própria

Para melhor visualização deste resultado, a Figura 39 foi estruturada e ilustra o acumulado de experiências compartilhadas ao longo destes anos.

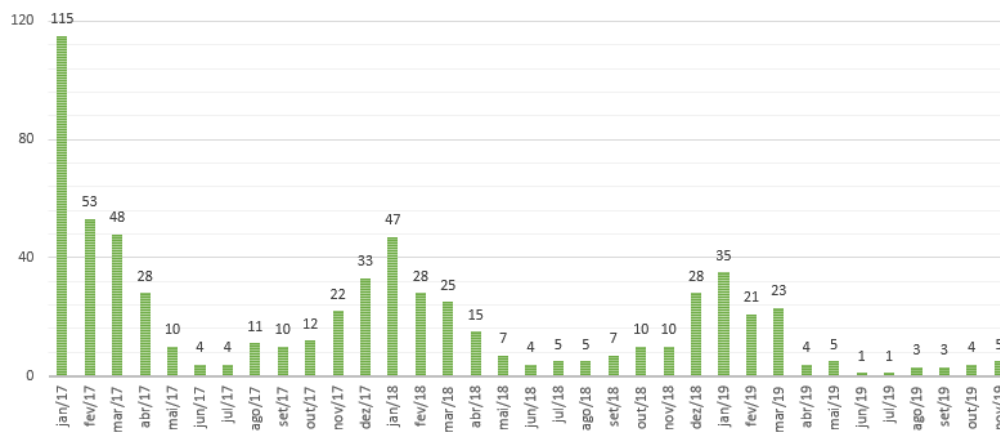
Figura 39 - Número de experiências por estação do ano



Fonte: Autoria própria

Ao se observar apenas os períodos de alta temporada nota-se que o verão de 2018 apresentou redução de 53,7% de compartilhamentos quando comparado ao verão de 2017, já em 2019, esta queda continua a existir e atingi 21,0% a menos que os compartilhamentos de 2018. Frisa-se que as demais estações também apresentaram o mesmo comportamento, o que pode implicar uma possível queda na demanda turística da Barra da Lagoa. Ao se analisar o número de compartilhamentos por mês, a Figura 40 foi estruturada.

Figura 40 - Número de experiências por mês



Fonte: Autoria própria

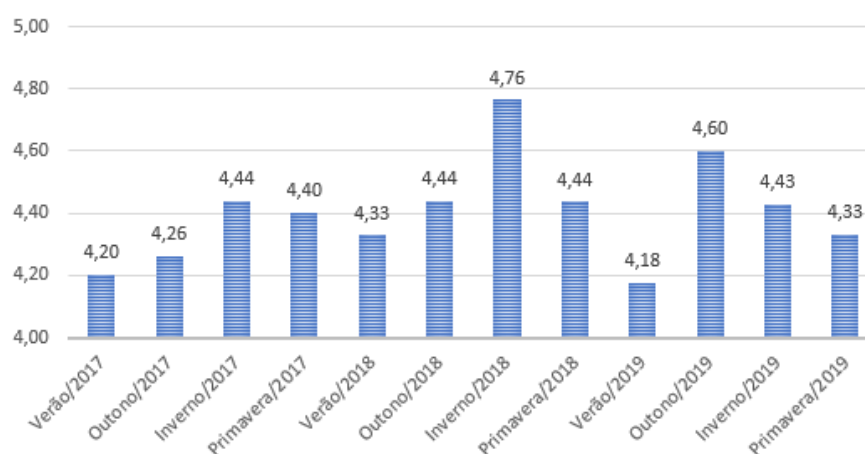
Da análise, constata-se uma maior redução no compartilhamento nos meses de janeiro e fevereiro de cada ano, coincidentemente estes dois meses representam os picos do período de alta estação da atração. Estes resultados, por sua vez, podem indicar uma possível redução na demanda turística da atração, contanto, não se pode afirmar isto com veemência dado a redução da amostra analisada. Além disto, diversos fatores podem justificar esta redução, como o fato dos turistas irem à Barra e optarem por não compartilhar suas

experiências, ou fazer isto em outras mídias sociais distintas da aqui analisada, ou mesmo a demanda turística do estado e do destino pode estar em queda, dentre outras razões.

De acordo com Ministério do Turismo (MTUR, 2018), no Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil – 2018 que analisou a demanda de turistas estrangeiros no país, Florianópolis é o segundo destino mais procurado no Brasil para turismo de Lazer. O estudo revela que o Rio de Janeiro é o destino mais procurado por turistas internacionais (29,7%), seguido de Florianópolis (17,1%) e Foz do Iguaçu (12,9%), e que 78,8% deles chegam à capital catarinense via terrestre, enquanto 21,2% por via aérea. Quando comparado aos resultados de 2017, o estudo revela que a demanda por Florianópolis por estrangeiros neste segmento turístico diminuiu 2,5%. A nível nacional, infelizmente não foram encontrados estudos recentes que demonstrem a demanda turística nacional para Florianópolis no MTUR, encontrando relatos apenas do ano de 2012.

Ao analisar agora as experiências e suas características, optou-se por analisar inicialmente as avaliações dos turistas para as experiências que viveram na Barra da Lagoa. Para tanto, o *TripAdvisor* solicita a seus usuários que atribuam uma nota de avaliação às suas experiências em uma escala inteira numérica de 1 a 5, em que “1” o usuário considera a experiência *horrível*, “2” *ruim*, “3” *razoável*, “4” *boa* e “5” *excelente*. Os resultados desta análise são ilustrados na Figura 41.

Figura 41 - Média das avaliações



Fonte: Autoria própria

Do resultado, constata-se que as experiências vividas na Barra da Lagoa possuem melhores avaliações nos períodos de baixa estação destacando inverno/2018 e outono/2019. Enquanto a alta estação apresenta as menores avaliações como é o caso do verão/2019 que teve a pior avaliação de todos os anos. Em reforço a isto tem-se que as estações seguintes ao verão, como outono e inverno, apresentam as melhores avaliações ao longo de todo o período.

Estes resultados podem ser, em parte, justificados no menor número de turistas que visitam a atração e conseqüentemente experimentam momentos mais agradáveis no local em decorrência da baixa lotação. Além disto, a avaliação na atração começa usualmente a diminuir na primavera o que já reforça a queda da demanda turística no período de alta estação do verão. Diante disto, frisa-se mais uma vez a necessidade e ideia em se analisar as experiências em tempo real ou em curtos intervalos pode contribuir na mudança dessas avaliações e declínio consecutivo no número de experiências vividas na Barra da Lagoa.

Após conhecer os turistas, deu-se início à análise efetiva de suas experiências utilizando-se para isto as técnicas da Mineração de Texto conforme descrito na Metodologia (Capítulo 3). Assim, de início se faz necessário que elas sejam categorizadas e para esta pesquisa optou-se em estratificá-las com base nas dimensões da experiência turística apresentada no Capítulo 2 (Escapismo, Educação, Estética e Entretenimento).

A análise das experiências sob a ótica das dimensões objetivou auxiliar gestores na compreensão dos elementos que podem melhorar/prejudicar a qualidade e satisfação destas experiências. Destaca-se ainda que este modo de desmembramento permitiu à pesquisa uma análise mais íntima da experiência permitindo a identificação de requisitos dos turistas para a atração.

Assim, após classificar as 646 experiências conforme descrito na seção 3.2.4.2 e exportá-las para o *Excel*, pode-se constatar que 52% delas apresentam características marcantes da dimensão Estética, 29,1% do Entretenimento, 13,0% Escapismo e 5,9% Educação. A maior concentração na dimensão Estética justifica-se pela atração chamar atenção por suas belezas naturais e a diversidade de opções de lazer e diversão. O que reforça a dimensão Entretenimento ocupar o segundo maior número de experiências.

Na seqüência, as ações se concentraram em analisar as experiências por dimensão pertencente para que novos conhecimentos pudessem ser inferidos e assim contribuir na geração de soluções inteligentes via interação e cooperação entre gestores e demais *stakeholders*. Para inferir novos conhecimentos nas dimensões utilizou-se a Análise Temática, a qual permitiu a emersão e identificação dos principais grupos de necessidades dos turistas no turismo Sol e Praia.

Por representarem a voz do turista, ou seja, aquilo que eles gostariam/necessitam ter/encontrar neste tipo de atração para melhorar sua experiência, estes grupos identificados,

tratados e analisados foram aqui denominados de *Requisitos dos Turistas*. Em referência ao conceito de Requisito dos Clientes da Norma ISO 9001:2015 (ABNT, 2015) que o define como necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória. De acordo com Thompson *et al.* (2018) estes requisitos representam interesses dos clientes que podem afetar ou serem afetados pelo uso de um produto/serviço. Em convergência, Rozenfeld *et al.* (2006) salientam que quando organizados e tratados estas necessidades dos turistas (clientes) possibilitam a criação dos requisitos dos clientes.

Os parágrafos seguintes apresentaram os principais requisitos dos turistas identificados/emergidos e seus respectivos pontos positivos e negativos destacados para a Barra da Lagoa, quando existir.

Na dimensão Estética foram identificados, além dos pontos positivos e negativos, 13 requisitos principais expostos no Quadro 35 e os mais mencionados pelos turistas são detalhados na sequência.

Quadro 35 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Estética

Pontos Positivos	Requisito dos Turistas	Pontos Negativos
- A Água da praia é cristalina - A Temperatura da água é ótima	Ter água limpa	- Manchas de óleo na água (barcos) - Lixo dos banhistas na água
- A praia tem uma larga faixa de areia	Ter faixa extensa de areia	- Muitas barracas/quiosques na areia reduzem a extensão da areia e a beleza da atração
- A Diversidade de belezas naturais da atração enriquece a beleza e o prazer em estar lá	Ter visuais/paisagens (belas, exuberante, incríveis)	-----
- A Barra tem várias opções de contato com água (piscinas, praia, canal, mar) e isto aumenta o prazer/conexão com a atração	Ter acesso à água	-----
- Caminhar/correr na areia aumenta conexão atração/turista que aprecia as belezas por diversos ângulos	Poder caminhar na areia da praia	- N° de cadeiras/mesas/quiosques/bares dificultam caminhada, altera imagem e impacta negativamente no prazer e harmonia em estar ali
- A Vila de pescadores (casas, moradores) fascina turistas com seu visual pitoresco/simplório e enriquece visual	Poder apreciar a vista local e o Pôr do Sol	-----
- A atração é ótima para famílias com crianças	Ser um lugar tranquilo para descansar	- Som muito alto e barulho dos quiosques/bares/turistas impactam negativamente no descanso e contemplação da atração

		- A constante lotação prejudica muito a imagem e beleza da atração
- A Barra tem pontos turísticos conhecidos (Farol da Barra, Ponte sobre o Canal, Canal) que atraem por seu visual	Ter pontos turísticos conhecidos (cartões postais)	-----
- As ações e cuidados do Projeto Tamar com a natureza e vida animal traz bem-estar aos turistas	Ser um local preocupado com a natureza (fauna/flora)	- A sujeira dos moradores/turistas deprecia imagem, estética e visual impactando negativamente na experiência
- Mesmo ligado ao entretenimento, a presença de restaurantes com culinária típica enriquece a beleza e bem-estar do turista	Ter restaurantes com comidas/pratos típicos da atração/região	-----
-----	Ter estacionamentos (acessíveis, públicos)	- O baixo nº de estacionamentos públicos afeta imagem e traz impactos negativos no prazer da experiência - Os preços dos estacionamentos privados são altos - A falta de acessibilidade em estacionamentos privados prejudica harmonia e bem-estar dos turistas, especialmente deficientes/idosos
- A Barra tem coletores de lixo nas vias/espços comuns, demonstrando preocupação dos gestores com a limpeza	Ser limpo	- A quantidade de lixo nas vias/espços comuns deprecia imagem/beleza da atração consideravelmente - A percepção de falta de educação e zelo dos moradores/turistas com a limpeza impacta na estética da atração

Fonte: Autoria própria

No requisito **ter água limpa** nota-se que a cor e limpeza da água realça a dimensão Estética, pois os turistas podem contemplar não somente a água, mas todo o seu entorno (banhistas, vida marinha), tornando a imagem da atração mais bela na memória dos turistas. Como se sabe, a Ilha de Santa é conhecida internacionalmente (dentre outros itens) pela

beleza de suas praias e isto foi muito destacado nas experiências em trechos como “*a água é calma e excelente para banho*”; “*a água é muito verde, cristalina e repleta de peixinhos*”; “*a água é deliciosa e muito clarinha*”, reforçando os pontos positivos da atração neste requisito.

Isto, por sua vez, pode ser uma oportunidade para impulsionar a atratividade da Barra e convidam gestores a explorar mais estes elementos nas campanhas de marketing, por exemplo. Quanto aos pontos negativos, destaca-se a menção de manchas de óleo e lixo dos turistas na água, embora não muito mencionados estes aspectos merecem grande atenção por causarem grande impacto na imagem e beleza da Barra e ser um alerta quanto a sua preservação ambiental.

Os requisitos **ter faixa extensa de areia e poder caminhar na areia da praia** apresentam certa similaridade nos pontos positivos e negativos já que a extensão da areia da atração é algo muito mencionada como positivo para a experiência e elemento enriquecedor da dimensão Estética. Ao passo que turistas podem apreciar a vista do local sob diversos ângulos à medida que caminham e o exploram. Em convergência ao requisito anterior, os viajantes mencionam ainda a beleza que a areia da praia promove à atração por ser branca e isto traz a sensação de um cenário harmonioso e propício à geração de prazer nos turistas, foco desta dimensão.

Quanto aos pontos negativos, os turistas destacam que a maior extensão da areia pode aumentar o número de barracas/quiosques nela. Algo que segundo eles prejudica o visual e beleza da atração, pois como relatado “*cada milímetro da praia está cheio de gente, guarda sol, cadeiras e bares*”; “*grande parte da areia é tomado por mesas e cadeiras dos quiosques e bares*”. Ao chegar na atração eles se deparam com uma larga faixa de areia coberta por guarda-sóis que bloqueiam a beleza do local, passando uma imagem de “*lotada, ocupada e bagunçada*”.

Além disto, relatam que caminhar na areia para aproveitar as belezas e vista da Barra chega a ser algo “*chato e difícil*”, pois os turistas necessitam desviar, mudar rota e ficar atento ao percurso que estão fazendo e deixam de apreciar as belezas disponíveis. Especialmente no verão, em que além de já existir um alto número de mesas/cadeiras/guarda-sóis espalhados pela areia da praia tem-se um maior número de pessoas, provocando superlotação.

As discussões dos parágrafos anteriores ressaltam a interconexão entre estes requisitos e a constatação de que é tênue a linha que separa as dimensões da experiência. Ao passo que caminhar na praia pode enriquecer tanto a diversão (Entretenimento) quanto a

sensação de prazer em apreciar o visual e beleza da atração (Estética). Além disto, destaca-se que a dificuldade relatada em caminhar tranquilamente na areia (por conta do número de barracas/quiosques presentes nela) prejudica ainda a dimensão Escapismo.

Já que o turista não consegue aproveitar o momento à medida que deve sempre desviar das barracas e conseqüentemente não consegue se conectar ao lugar e fugir de seu cotidiano. Isto, por sua vez, corrobora com os argumentos de alguns autores ao mencionarem que os limites entre as dimensões são amorfos e eles se auto influenciam (SU *et al.*, 2016; MEHMETOGLU; ENGEN, 2011; OH *et al.*, 2007; QUADRI-FELITTI; FIORE, 2012; OH *et al.*, 2007).

Os requisitos **ter visuais/paisagens** e **ter acesso à água** também se complementam e para eles identificou-se apenas pontos positivo pelo fato da atração dispor de trilhas, piscinas naturais, mar calmo, pedras, vistas do mar aberto e natureza acessíveis aos turistas. Estes atrativos deixam o turista encantado e eles expressam isto em suas experiências, como por exemplo ao percorrer uma pequena trilha e deparar-se com belas piscinas naturais e uma vista do mar aberto.

Dentre os relatos destaca-se *“lugar lindíssimo que nos paralisa quando vemos pela primeira vez”*; *“tem uma natureza viva”*; *“paradisiaco com várias opções e belezas”*; *“as paisagens são de tirar o folego”*; *“é naturalmente linda”*; *“ver a beleza imponente da paisagem natural que rodeia a barra é surreal e te faz viajar no tempo”*; *“uma vista que você não esquece jamais”*; *“é muito difícil descrever o que vimos”*. Que além de reforçar a Estética enriquecem também o Escapismo, pois segundo os turistas ao final da trilha tem-se *“a sensação de atravessar uma passagem mágica e encontrar o paraíso a poucos metros da civilização”*.

Também só com pontos positivos, o requisito **poder apreciar a vista local e o Pôr do Sol** chamou a atenção na análise no fato dos turistas enfatizarem que apreciar a vila de pescadores da Barra e o dia a dia de seus moradores ao pôr do sol é algo ímpar. Quando acompanhado de um café, por exemplo, torna-se um momento e experiências mais ricos e memoráveis.

Já o requisito **ser um lugar tranquilo para descansar** apresentou como pontos positivos a sensação de bem-estar e desfrute da atração acompanhado de amigos e familiares, especialmente com filhos. Destaca-se que muitos relatos comprovam que a Barra da Lagoa é

um local ótimo para estar com crianças criando na memória do visitante um cenário harmonioso e de prazer característicos da dimensão Estética. Dentre estes relatos menciona-se “*local gostoso pra estar com família*”; “*bem agradável passear lá com a família*” e “*um lugar agradável para ir com crianças e amigos*”. Em reforço, constata-se ainda que a atração tem um clima de descontração e receptividade a diversos tipos de públicos ao oferecer simultaneamente um ambiente mais baladeiro e movimentado e um contato com a natureza que traz paz e tranquilidade em se estar lá.

Quanto aos pontos negativos menciona-se a poluição sonora causada por turistas e bares/quiosques que colocam som alto e tiram a tranquilidade, descanso e prazer dos turistas que ali estão. E o aglomerado de mesas, cadeiras e guarda-sóis na areia que causa poluição visual conforme já relatado nos requisitos **ter faixa extensa de areia e poder caminhar na areia da praia**. Aqui, os turistas enfatizam “*local lindo, bonito porém extremamente lotado*”; “*cada milímetro da praia está cheio de gente, guarda sol e bares*”; “*achamos muito ocupada porque a areia estava praticamente toda ocupada por guarda sol ou cadeiras*”; “*os bares são colados uns nos outros*” como elementos que prejudicam a imagem e beleza da Barra.

Em adição, constata-se que a lotação da Barra é algo característico dela e totalmente associado à sua imagem, já que a menção de muitas pessoas no local é muito mencionada e isto torna a permanência e experiências ruins, especialmente frente às dimensões Entretenimento e Estética. Contudo esta característica pode estar relacionada ao período de alta estação na cidade (verão), algo que merece atenção na análise e será melhor detalhada mais adiante.

A análise trouxe à tona um requisito não esperado para a dimensão Estética, **ter restaurantes com comidas/pratos típicos da atração/região**, que mesmo dotada de características do Entretenimento, constata-se que a presença de uma gastronomia com pratos típicos da região (peixes e frutos do mar) agrada muito os turistas. Principalmente quando esta degustação é realizada em conjunto com a apreciação das belezas da atração e o cotidiano dos moradores (pescadores, por exemplo). Assim, tem-se que a combinação destes elementos torna a experiência mais rica e memorável e cria um alerta para DMOs, que podem desenvolver parcerias com empresários da Barra para disseminarem esta combinação como mais um atrativo del. Segundo relatos dos turistas “*você pode comer frutos do mar excelentes, peixes frescos e ainda ver a chegada de peixes frescos a todo momento com os pescadores*”.

Um requisito da atração que traz preocupação por apresentar apenas pontos negativos foi **ter estacionamentos (acessíveis, públicos)**, já que a Barra não dispõe de muitos

estacionamentos públicos e suas vias públicas serem pequenas, o que dificulta ainda mais a locomoção e estacionamento nela. Segundo experiências, é um *“lugar muito difícil pra estacionar”*; *“lugar horrível para estacionar e só consegue vaga se chegar muito cedo”*; *“difícil de encontrar estacionamento na rua, apenas privados”*; *“parece que a prefeitura quer ajudar os proprietários de estacionamentos pois não se consegue estacionar em lugar nenhum”*; *“se estiver hospedado aqui coloque o carro no estacionamento público na madrugada para conseguir uma vaga”*. Associado a isto, pode-se destacar a presença de muitos estacionamentos particulares, por vezes pequenos e apertados e pouco acessíveis para viajantes idosos ou deficientes físicos ou famílias com crianças de colo. Para complicar mais a situação, sabe-se que as ruas da Barra são estreitas e não possuem calçadas com largura suficiente para movimentação dos pedestres, quiçá cadeirantes.

No entanto, a acessibilidade e mobilidade da atração são itens de suma importância em destinos inteligentes ou com pretensão de se tornar um como é o caso de Florianópolis e cabe aos DMOs dar especial atenção a estes itens, que contemplam os Eixos Fundamentais dos DTIs. Por fim, a análise das experiências demonstra nitidamente que a imagem da Barra da Lagoa frente este requisito está deteriorado, remetendo a um lugar sem opção de estacionamento, lotada e com pouca acessibilidade, elementos que impactam significativamente na dimensão Estética.

A análise do requisito **ser limpo** demonstrou que a gestão se preocupa com a limpeza da atração ao ser visto nela e frisado pelos turistas a presença de lixeiras. Contudo, os turistas relatam que a atração é suja e cheia de lixo nas ruas, o que prejudica seu visual e atratividade. Dentre os relatos negativos tem-se *“o local tem lixeiras, mas o pessoal joga muito lixo na rua ou ao lado das lixeiras”*; *“encontrei muita sujeira por toda a parte”*. Além disto, algumas experiências iniciavam com sentenças como *“apesar da sujeira”* a praia é linda, a beleza encanta, a cor da água surpreende etc. De todo modo, cabe a gestão monitorar com atenção este ponto e verificar se a sujeira mencionada existe ao longo de todo o ano ou é característica dos períodos de alta temporada como o verão.

Na sequência o Quadro 36 expõe os 11 requisitos dos turistas identificados para o Entretenimento.

Quadro 36 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Entretenimento

Pontos Positivos	Requisito dos	Pontos Negativos
------------------	---------------	------------------

	Turistas	
Excelente estrutura e opções de bares/restaurantes/quiosques com muita oferta gastronômica de qualidade e sabor inesquecíveis que enriquecem a diversão	Ter opções para beber e comer	-----
Muitas opções de diversão para públicos diversos (trilhas, piscinas, caminhadas, nado, passeios de barco, surf, mergulho, esportes diversos, Stand up, Projeto Tamar)	Ter opções de diversão	Não há muita opção para diversão noturna
O atendimento dos estabelecimentos (praia e comércio) é familiar, atencioso, educado e cordial permitindo que turistas conheçam hábitos e costumes do local	Ser bem atendido	Constante e insistente abordagem de garçons (bares/quiosques) e excesso de ambulantes vendendo de tudo, inclusive drogas, afetando a sensação de pertencimento no local
-----	Não estar lotada	Atração usualmente lotada impactando negativamente na diversão e causa desconforto nos turistas (barulho, sons altos ligados simultaneamente, trânsito, ambulantes e lugar pra sentar-se)
A Barra oferece muita diversão para crianças (mar calmo com poucas ondas, parques, escolas de surf, Projeto Tamar) tornando o local agradável para diversão em família	Ter opções de diversão para crianças	-----
Preços dos serviços acessíveis, o que aumenta o consumo de atividades recreativas disponíveis	Ter serviços com preços acessíveis	Com poucos estacionamentos públicos, os preços cobrados nos particulares são altos e os turistas sentem aumento nos preços de alguns restaurantes na alta temporada.
Contemplar arquitetura característica (vila de pescadores, ponte, farol da barra) é uma diversão atípica da barra e permite o turista conhecer melhor hábitos, história e tradições	Ter belezas arquitetônicas	-----
Moradores simples, amigáveis, simpáticos e acolhedores provocam bem-estar e pertencimento à Barra e uma diversão a parte ao conhecer suas histórias e hábitos	Sentir pertencer ao lugar	A presença de lixo, usuários de drogas, pessoas bêbadas etc., prejudicam a sensação de pertencimento e gerando experiências desagradáveis
A presença de salva-vidas atentos e prontos para auxiliar e o mar calmo dão segurança para banhos especialmente com crianças	Ser segura para atividades aquáticas	Pontos de sujeira na água/areia e superlotação afetam a diversão, especialmente de crianças. A ausência de salva vidas nas piscinas traz prejuízo à atividade

		na água
A barra boa excelente para turistas (hotéis, hóspedes, apartamentos, restaurantes, bares, comércio local) com preços acessíveis que facilitam a diversão, especialmente nas hospedagens	Ter boa estrutura para turistas	As hospedagens têm estruturas simples (muitas pousadas, quartos alugados) e o n° de estacionamentos e largura das vias públicas são desproporcionais à demanda turística, sem mencionar o lixo nas ruas
A atração é um forte núcleo pesqueiro da Ilha e isto traz um charme ao local e cria diversão a parte, como observar o trabalho diário dos pescadores nos píeres	Ter opções de lazer associadas à cultura do local	-----

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na dimensão Entretenimento os turistas buscam viver experiências que proporcionem múltiplas opções de diversão e os permita conhecer os hábitos do local. Neste sentido, o primeiro requisito, **ter opções para beber e comer**, apresentou apenas pontos positivos que atestam que a Barra tem boa variedade para comer e beber com opções diversificadas nos cardápios e de excelente qualidade, sem mencionar o fato dos pratos típicos da localidade ser um forte atrativo da atração. Nas experiências nota-se *“a oferta gastronômica da Barra é ótima”*; *“possui infraestrutura completa com restaurantes, quiosques e hotéis na beira da praia”*; *“aqui eu pude desfrutar de muitos bons peixes e frutos do mar”*; *“alimentação para todos os gostos e bolsos!”*; *um lugar com muitas opções de restaurantes a beira mar*; *“tem comida pra todos os gostos”*.

Para o requisito **ser bem atendido** constata-se que o fato dos estabelecimentos serem majoritariamente de moradores da Barra chama a atenção dos turistas. Pois eles, além de serem bem atendidos, podem conhecer mais sobre cultura e hábitos do local com estes empresários. Os quais possuem negócios com características familiares que contribuem no bom atendimento relatado e na imersão da cultura, cotidiano e história da atração. Segundo experiências tem-se que *“o atendimento nos restaurantes é muito bom”*; *“o atendimento familiar e muito cordial que tivemos fez toda a diferença”*; *“os bares a beira mar possuem atendimento de primeira, com garçons simpáticos e atenciosos”*; *“os donos dos restaurantes são muito atenciosos e prestativos”*; *“a maioria do comércio é de nativos muito educados e atenciosos”*.

Quanto aos pontos negativos, a análise relevou que as insistentes abordagens que garçons e ambulantes fazem aos turistas empobrecem suas experiências. Neste sentido, pode-se mencionar relatos como *“as abordagens dos atendentes de quiosques chega a ser chato”*; *“há muito movimento de pessoas e de fornecedores na praia que te abordam a toda hora”*; *“o único defeito é o excesso de ambulantes e eu até curto comprar neles mas na Barra tem demais e isto as vezes incomoda”*; *“bastante ambulante e barracas”*; *“mas passa bastante vendedores ambulantes que as vezes nos irritavam”*. Disto, nota-se que este perfil invasivo dos atendentes e ambulantes impacta diretamente na diversão dos viajantes e quando somados ao fato da praia estar cheia e com som alto este estresse pode ser maior.

Ainda quanto ao atendimento, **ter serviços com preços acessíveis** demonstrou um requisito crucial na diversão e bastante relatado, dado que os turistas têm a sensação de pagar um preço justo pelos serviços e produtos ofertados, o que torna a experiência mais agradável. Nesta análise inclui-se diversos gastos como com alimentação, estacionamento, passeios, artesanato, comidas etc. Segundo os turistas, a atração tem *“atividades para todos os gostos e preços variados”*; *“o lugar tem preços e restaurantes ótimos”*; *“tem preços bem atraentes”* e *“tem preços mais em conta que muitas outras praias de Florianópolis”*. No contexto específico da alimentação os turistas destacam ainda que *“você consegue almoçar aqui a partir de \$15,00 e as comidas são muito saborosas”*; *“aqui tem várias opções de barracas com bom atendimento e preços justos”*; *“tem restaurantes para todos os bolsos”*.

Como pontos negativos para este requisito tem-se o fato dos turistas notarem diferenças dos preços cobrados nos restaurantes mais próximos à praia do que aqueles em ruas paralelas a ela. Não obstante, eles mencionam que na alta estação os cardápios mudam e passam a ter preços mais altos como em *“Eles aumentam os preços na alta temporada para ganhar o que não conseguiram ao longo de todo o ano, absurdo”*. Outros mencionam ainda que alguns restaurantes possuem dois tipos de cardápios, um para baixa e outro alta temporada, e que os próprios garçons as vezes se confundem e trocam os cardápios na frente do cliente.

Um requisito muito enfatizado foi **não estar lotada**, especialmente nos períodos de alta estação, onde segundo turistas ficam impossível estar na Barra e não se incomodar com isto. Como dito, muitas experiências trazem relatos negativos neste sentido ao citar *“não gostamos da praia pois estava lotada”*; *“a praia é bonita mas é bastante movimentada”*; *“fomos em um domingo e havia muita gente”*; *“não gostei da praia, achei muito cheia e parece que as coisas ficam amontoadas”*; *“pra quem não gosta de muito movimento a praia,*

pelo que percebi é mais vazia de manhã e à tarde lota”; “eu gostei, mas muitas pessoas”; “ótimo lugar mas prepare-se para muito trânsito e movimento”; “para quem gosta de muvuca é o lugar certo”; “muitos turistas, quase não tinha lugar na areia pra sentar”; “para ir à Barra você precisa estar entre muitas pessoas”; “o negativo é que está cheia de gente! Cada milímetro da praia está cheio de gente, guarda-chuvas, bares”.

Destaca-se que na baixa temporada, a análise relevou relatos de experiências atreladas à superlotação da Barra, porém em menor frequência. Dentre eles cita-se *“a praia é muito lotada em diversas épocas do ano”; “cheia de pessoas sempre”; “além da grande quantidade de bares na areia da praia costuma sempre estar cheia”; “a praia é muito lotada em diversas épocas do ano” e “a praia é cheia de pessoas sempre”.*

Além disto, tem-se que som alto dos quiosques/bares/turistas; número de cadeiras, mesas e guarda-sóis; tamanho das ruas, falta de estacionamento público; educação e comportamento dos turistas; trânsito e congestionamento; dentre outros são pontos mencionados inúmeras vezes como prejudiciais à diversão na Barra da Lagoa.

Neste sentido pode-se citar *“lugar para estacionar veículos são poucos, muitos carros nas ruas”; “muitas caixas de som com músicas diferentes”; “várias caixinhas de som com músicas brigando”; “não gostei foi da poluição sonora de uns uruguaio batucando e enchendo o saco!”; “lugar farto de alto falantes e vendedores, insuportável”; “a praia possui grande quantidade de bares e costuma sempre estar cheia”; “não gostei da praia, achei muito cheia e parece que as coisas ficam amontoadas”; “os bares e restaurantes enchem a praia com mesas, guarda-chuvas e cadeiras, além do local ser CHEIO de pessoas”; “achei a praia com muita farofada, não gostei e não voltaria”; ““fomos com nosso filho de 04 anos e tivemos que nos afastar dos bares pois havia muitos jovens bêbados, outros fumavam maconha e muitos gritos de festa”;*

O que permite à pesquisas inferir que a superlotação da Barra afeta diretamente as experiências vividas no período de alta estação (verão), no entanto, turistas expressam que outros elementos além deste também prejudicam suas experiências ao longo de todo o ano. Destes pontos, os turistas destacam o trânsito, congestionamentos e principalmente falta de estacionamentos públicos e condições das vias públicas.

Nota-se aqui um contraponto na atração ao se analisar o requisito mais atrelado ao Entretenimento (**ter opções de diversão**), já que as experiências comprovam que a Barra da

Lagoa é uma das atrações de Florianópolis com mais opções para diversão (na água, areia, contato com a natureza etc.). Segundo relatos *“aqui, diversão é o que não falta e eu sempre voltarei para a Barra”*; *“aqui eu aguicei meu espírito de aventura”*; *“você pode fazer trilhas, ir nas piscinas naturais, fazer caminhadas, ir nas pedras, nadar, passear de barco, surfar, mergulhar [...]”*; *“aqui tem muita diversão e eu sempre voltarei”*; *“ótimo para banhos de mar ou para caminhar na beira da praia”*; *“no lado direito da praia acontecem várias atividades como vôlei, futevôlei, futebol de areia”*; *“estrutura completa para quem quer passar um dia cheio de diversão”*; *“faixa larga de areia p muita diversão”*; *“muitas opções de lazer, alto astral”*; *“ótimo lugar para passar o dia, diversão garantida com passeios de pedalinhos, snow board, passeio de barcos”*; *“muitas possibilidades de acordo com o gosto de cada um”*; *“lugar cheio de atividades”*; *“o projeto Tamar é um complexo de diversão e aprendizagem”*.

Além disto, a atração oferece diversão além dos seus limites geográficos, como passeio de barcos para Ilha do Campeche, por exemplo. Como ponto negativo deste requisito destaca-se as poucas opções de diversão noturna, pois muitos estabelecimentos fecham ao anoitecer obrigando turistas a buscar diversão em outras atrações do destino, citando-se *“não há diversão noturna”*; *“à noite não há muito movimento”*; *“à noite é mais sossegada e durante o dia sempre lotado”*.

No requisito **ser segura para atividades na água**, os visitantes afirmam que a atração dispõe de muitos salva-vidas, os quais estão sempre atentos a ajudar. Por conta disto, os turistas veem a Barra como ideal para diversão na água, inclusive com crianças. A exceção das piscinas naturais, mencionado como um atrativo de correnteza forte que causa insegurança para entrar, sem mencionar a ausência de salva vidas neste local.

Um requisito não esperado, porém, muito frisado foi **ter opções de diversão para crianças**, dado que a Barra da Lagoa chama a atenção dos viajantes que buscam este tipo de diversão. Pois ela atende muito bem esta necessidade em decorrência de suas inúmeras opções de lazer e diversão, como a presença de parques, escolinhas de surf, mar calmo, clima e ambiente da atração, faixa de areia, Projeto Tamar, segurança, passeios etc.

Dentre os relatos tem-se *“boa para crianças e adultos pois a praia tem ondas amenas e uma escola de surf”*; *“a praia tem excelente estrutura para quem vai com família e uma gama de atividades para crianças”*; *“a barra tem um ambiente familiar perfeito para mim e minha família”*; *“estava com meu filho de 3 anos e foi perfeito porque o mar não é bravo, tem ondas que garantem a diversão de criança nessa faixa de idade, sem grandes*

perigos e preocupação para mim”; “meus filhos adoraram e não veem a hora de retornar”; praia muito boa para levar crianças para brincar entre elas se preocupação pois a maré não puxa”.

Estes relatos, quando associados à presença de salva vidas na atração, traz às famílias uma tranquilidade em estar na atração com seus filhos e uma sensação de felicidade a vivenciar este momento. O que torna as experiências memoráveis e super divertidas, convergindo diretamente com os objetivos do Entretenimento.

Ainda no contexto de viagem em família, o requisito **ter estrutura completa para turistas** corrobora e reforça ainda mais a diversão. Pois a Barra dispõe de boa estrutura para visitantes, incluindo aqui serviços relacionados à hospedagem, alimentação, lazer, infraestrutura das vias e cuidados com o bairro até amenidades como comércio local, mercados, farmácias, banco o *cash* 24 horas etc.

Esta diversificação facilita de diversas maneiras o entretenimento, pois o turista não fica preocupado antecipadamente em levar tudo que precise para aproveitar seu passeio, principalmente quando estiverem com crianças. Das experiências tem-se *“o bairro tem muitos pequenos mercados, lojinhas de roupas e artigos de praia”; “tem pousadas ou você pode alugar casas bonitas e confortáveis para ficar”; “a diversidade de pousadas, hostel, restaurantes e estacionamentos”.*

Mesmo com esta diversidade, os turistas reiteram que alguns destes serviços são simples ou são insuficientes, a citar a rede de hospedagem que usualmente é simples, rústica e não inclui elementos modernos que atraiam os visitantes. Como exemplo, *“a barra existe apenas pousadas muito básicas ou quartos em casas para alugar”; “possui acomodações simples em pousadas e apartamentos, além de vários albergues no acesso à Prainha”; “lá tudo é muito básico”.*

Em se tratando dos estacionamentos, vias públicas, conservação e limpeza da Barra nota-se convergência aos relatos expostos para a dimensão da Estética a destacar *“na barra é muito difícil encontrar estacionamento na rua e quando achamos é só privados que custam caro”; “os estacionamentos aqui são limitados para a grande extensão de área disponível na praia”; “perdemos muito tempo pra chegar e conseguir uma vaga”; “as ruas ficam lotadas de carros quando se consegue estacionar nelas”; “prepare o bolso para os estacionamentos pagos porque você não estacionar em públicos”; “a areia perto dos bares tem muito lixo e*

mal cheiro”; “o trânsito pra chegar é quase difícil”; “tivemos que sair muito cedo para não ficar horas parado na fila do Morro da Praia Mole, sempre assim”.

Disto, nota-se que a Barra dispõe sim de uma estrutura para atender seus viajantes. Contudo, e principalmente na alta estação, ela não comporta a demanda e acaba passando a imagem de um local desorganizado e não preparado para receber turistas. Quanto à estrutura simples dela frente suas hospedagens, destaca-se que isto é uma característica própria da Barra que já tem um clima mais alternativo.

Na dimensão Entretenimento e embasado na literatura, sabe-se que o turista busca se sentir pertencer ao local ao buscar conhecer hábitos, cultura e dia a dia dos moradores, logo, mergulhar naquele mundo. Este pertencimento é difundido na literatura do turismo quando exploram o turismo rural (fazenda, resort fazenda, campo etc.). Pois neste cenário, os viajantes buscam não só se hospedar lá, mas participar das atividades do local como tirar leite, ver e preparar comidas típicas, limpeza e contato com animais etc.). Estas características foram identificadas na atração por meio do requisito **sentir pertencer ao lugar**.

Um ponto que enfatiza este pertencimento é o contato que os viajantes relatam ter com moradores da Barra, especialmente da vila de pescadores. Um lugar rústico e simples que abriga uma das mais antigas comunidades pesqueiras da Ilha de Santa Catarina. Segundo os turistas, a cordialidade destes moradores facilita a interação entre eles e impulsiona a diversão em um viés mais cultural/histórico. Já que os turistas conseguem conhecer mais sobre o cotidiano do lugar e suas atividades como pesca, cultivo de ostras, limpeza dos frutos do mar, preparo de pratos típicos (aqui mais com donos dos restaurantes que usualmente são nativos da Barra e super cordiais no atendimento como já supracitado).

Para atestar estes argumentos, foram percebidos relatos como *“pessoas muito amigáveis onde me senti bem e acolhida em toda a cidade de Florianópolis”*; *“além do lugar ser muito lindo encontramos pessoas simples e uma comunidade de pescadores que nos encantou conhecer e conversar”* *“a simplicidade dos moradores, maioria pescadores, nos encantou demais”*; *“a alegria e simplicidade do lugar é contagiante”*; *“o charme da vila de pescadores te atrai a ficar ali conversando com as pessoas”*; *“a vila dos pescadores encanta e é uma diversão a parte, onde os próprios moradores lutam por sua segurança e boa convivência na comunidade e com turistas, amamos”*.

Dentre os pontos negativos que impactam na sensação de pertencimento as experiências relatam a presença de muitos drogados e lixo nas ruas. Estes pontos tornam a experiência menos atrativa e até mesmo frustrante e insere nos turistas o desejo de não voltar

ou estar na atração. Ao relatarem sobre isto, eles primeiro reforçam que a atração é superdivertida, porém, concluem seus relatos com *“mas infelizmente tem muito lixo”*; *“contudo tem muitos usuários de drogas”*; *“é linda, mas tem muitos bêbados”*, dentre outros.

Em conclusão à análise desta dimensão, nota-se que além das opções de diversão relacionadas à água e natureza, as experiências demonstram que a diversão vem da parte mais histórica, como monumentos antigos e a própria arquitetura. Neste sentido, requisitos como **ter beleza arquitetônica e ter opções de lazer que envolvam a cultura do local** são demandas de turistas que buscam diversão no turismo de Sol e Praia. E a Barra consegue envolver seu público neste contexto quando dispõe de uma arquitetura mais açoriana presente na vila de pescadores, em seu farol, ponte que conecta o bairro à vila de pescadores etc.

Para estes requisitos, os relatos expõem *“podemos apreciar a beleza arquitetônica do local”*; *“a vila dos pescadores encanta”*; *“as ruas estreitas e vielas dão o clima da cultura açoriana”*; *“a colônia de pescadores e a saída do Canal da Lagoa da Conceição para o Mar são atrativos do lugar que fascinou nossa visita”*; *“o charme da vila de pescadores é encantador”*. É importante chamar atenção para fato destes elementos serem mais característicos da Estética, no entanto, é importante frisar que contemplar a arquitetura e elementos associados a isto nas atrações enriquece muito a diversão, especialmente quando se conhece a história da atração e sua criação. Isto, reitera comprovadamente que a análise estratificada da experiência turística pode trazer ótimos benefícios para turistas e gestores dos destinos, contudo, mudanças em uma dada dimensão poderão alterar as demais.

Para a dimensão Educação foram identificados dois requisitos conforme Quadro 37.

Quadro 37 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Educação

Pontos Positivos	Requisito dos Turistas	Pontos Negativos
Na Barra pode-se aprender com nativos sobre culturas, tradições e história, com pescadores sobre coleta e preparo de ostras (forte atrativo), com restaurantes sobre pratos da gastronomia local. O Projeto Tamar passa conhecimento sobre preservação ambiental/vida marinha, tendo ainda a possibilidade de aprender a surfar nas escolinhas (excelente para crianças)	Aprender novos conhecimentos	-----

A diversidade de atividades convida o turista a aprimorar suas habilidades pessoais com esportes na areia (futebol, futevôlei, vôlei etc.) e atividades na água (Snorkel, Stand up pedal, surf, nado etc.). A existência de turistas que falam outros idiomas (especialmente Espanhol - Argentina, Chile etc.) incentiva a prática da língua e aumento de vocabulário.	Melhorar minhas habilidades	-----
--	-----------------------------	-------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta dimensão caracteriza-se no fato do turista adquirir novos conhecimentos frente ao vivencia, seja sobre a cultura, história e tradição dos locais, modo de vida dos moradores e dia a dia etc. Além disto, os turistas podem melhorar ou desenvolver novas habilidades pessoais como no turismo rural, onde viajantes aprendem ordenhar vacas, produzir queijos, comidas da região, dentre outros.

Neste contexto, a análise revelou dois requisitos principais, **aprender novos conhecimentos e melhorar minhas habilidades**. Sendo que ambos apresentaram apenas pontos positivos na Barra da Lagoa, pois os turistas relatam que as atividades recreativas disponíveis ajudam na aquisição de novos conhecimentos, especialmente no Projeto Tamar que cuida e devolve tartarugas feridas/doentes ao mar. Além disto, eles relatam que a presença da vila de pescadores e a possibilidade de interação com seus moradores proporciona troca de conhecimento entre eles. Esta troca faz com o que turistas conheçam melhor o dia a dia dos moradores, suas atividades econômicas (pesca e tratamento de peixes, cultivo de ostras etc.). Frisa-se ainda que a cordialidade dos donos de restaurantes/quiosques também é um ponto positivo que contribui nesta troca de conhecimentos.

Além disto, muito se relata acerca da importância das escolinhas de surf que auxilia crianças e adultos na prática deste esporte. Bem como a prática de um novo idioma (espanhol) em decorrência da forte presença de turistas da América do Sul (argentinos, uruguaio e paraguaio). Este contato com novas línguas e culturas de outros países contribui no desenvolvimento de novas habilidades pessoais. Ainda quanto à melhoria de habilidades pessoais, as experiências relatam que a prática de diversos esportes na areia da Barra auxilia neste ponto e na melhor interação entre turistas.

Dentre os relatos destaca-se *“peça ao pessoal que fica na entrada cuidando das ostras pra te explicar como é todo o processo e tal, é fantástico”*; *“podemos fazer aulas de surf”*; *“treinamos muito o espanhol com os Hermanos”*; *“o Projeto Tamar tem ótima estrutura e conhecimentos para adultos e crianças”*; *“a barra é uma praia que tem a cultura e o povo local bem presente e acessível”*; *“aqui é uma excelente oportunidade para conhecer*

os verdadeiros manezinhos da ilha”; *“ótima pra aprender a surfar e outros esportes aquáticos*”; *“tentar e aprender a mergulhar foi uma experiência altamente recomendada”*.

Para a dimensão Escapismo identificou-se três requisitos principais conforme exposto no Quadro 38.

Quadro 38 - Descrição dos requisitos dos turistas na dimensão Escapismo

Pontos Positivos	Requisito dos Turistas	Pontos Negativos
Os múltiplos atrativos da atração conseguem tirar o turista do seu dia a dia e os convidam a esquecer seus problemas e aproveitar todas as opções disponíveis na Barra (banho de mar, de rio, pescar, passear de caiaque e/ou barcos, curtir a paisagem e belezas, visitar e aprender no Projeto Tamar, algo considerado mágico aos olhos do turista. Além destes elementos, tem-se que a segurança do lugar, a cordialidade, educação e prestatividade dos moradores auxiliam ainda na sensação de liberdade	Escapar do Cotidiano	Para escapar do cotidiano, infelizmente turistas enfrentam trânsito difícil, distância do centro, falta de estacionamento. Na Barra, a presença e insistência de muitos ambulantes e garçons e superlotação da praia prejudicam a experiência e sensação de liberdade.
Não é difícil fugir da realidade na Barra, pois na vila dos pescadores alguns turistas relatam que "sentar nos bancos e apreciar o movimento e vida cotidiana dos moradores/pescadores faz esquecer o tempo", especialmente por estar em contato com um estilo de vida muito aquém das cidades grandes.	Fugir da realidade	A desorganização do local, falta de estrutura (estacionamento, conservação das vias etc.) e congestionamentos constantes dificultam a desconexão com a realidade, não conseguindo aproveitar o lugar, o momento e companhias.
A vida marinha, sua verde e viva vegetação, contato com a natureza já fazem o turista viajar no tempo. Quando combinado com a vila dos pescadores e a rotina diária da comunidade, o turista pode vislumbrar como era antigamente, como os moradores viviam, e perceber que certos hábitos que são mantidos até hoje. Experiências mostram que apenas observar moradores sentados nas pequenas praças (jogando cartas, dominós ou apenas conversando) é algo surreal, causando relatos como "Nunca vi um lugar tão lindo na vida, sensacional" ou "É uma das atrações que arrebatam o equilíbrio emocional de tão belo e te faz viajar no tempo.	Parar e viajar no tempo	A superlotação da Barra dificulta o turista viajar no tempo, parar e aproveitar uma vista, paisagem, hábitos e costumes da comunidade local.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta dimensão busca fazer com que o turista saia de seu ambiente e cotidiano e possa viajar no tempo, na história, na cultura e imaginar ser outra pessoa no destino. Esta dimensão é mais forte em experiências associadas à museus, parques e centro históricos. Contudo, isto não significa dizer que diversas outras atrações e destinos não possam ofertá-la. No segmento do turismo de Sol e Praia, característico da Barra da Lagoa, tem-se que seus elementos naturais e arquitetônicos, por exemplo, contribuem para esta fuga da realidade e cotidiano, assim como as diversas atrações que a Barra possui e as interações que promove entre turistas e moradores.

Assim, quanto ao requisito **escapar do cotidiano** a análise demonstra que a Barra é um lugar ideal para fugir do cotidiano ao dispor de diversos atrativos para diversão e descanso em família ou amigos. Nas experiências constata-se que *“na barra pudemos tomar banho de mar, de rio, pescar, passear de caiaque, barcos e curtir um lindíssimo pôr do sol”*; *“o Projeto Tamar é algo sensacional, mágico e inesquecível, recomendo 100% ir e viajar naquele mundo”*. Os quais reiteram este escape do cotidiano e mergulho em um lugar diferente do habitual, imputando no turista a felicidade em viver estas experiências.

Quanto aos pontos negativos deste requisito, muitos foram os fatores identificados e que prejudicam esta fuga da realidade e traz o turista para mais perto dos problemas já enfrentados no dia a dia. Dentre estes, volta-se a se discutir a falta de estacionamento, superlotação da praia, dificuldade de acesso à atração, tamanho e conservação das vias, abordagem invasiva dos garçons e ambulantes, dentre outros.

Nas experiências foram percebidos relatos como *“além de ser difícil chegar na barra não conseguimos estacionar facilmente”*; *“a praia sempre está cheia e tem muitos vendedores ambulantes e funcionários dos restaurantes de praia nos parando insistentemente enquanto caminhávamos”*; *“não conseguíamos dar três passos sem sermos abordados por garçons dos quiosques/bares ou ambulantes”*; *“se vem pra cá vai preparado para procurar onde estacionar, pois são poucas vagas na rua e muitos estacionamentos particulares, deixa a desejar nesse quesito”*; *“a praia está sempre lotada infelizmente”*; *“praia muito cheia de gente e ambulantes e quase não conseguimos um espaço”*.

Com características análogas ao requisito anterior, o **poder fugir da realidade** também listou os mesmos problemas, acrescentando nesta lista a desorganização e congestionamentos causados, em sua maioria, pelos fatores supracitados no parágrafo anterior. Para reiterar estes fatores menciona-se relatos como *“tente aproveitar o máximo esta praia sem precisar vir de carro”*. Além disto, os próprios turistas complementavam seus

relatos dando “dicas” de locomoção para reduzir os transtornos passados por eles na atração, como por exemplo, o uso de ônibus (linhas, horários, dias melhores etc.), carros de aplicativos, ou deixar seu carro próprio em pontos próximos à atração (Avenida das Rendeiras, Praia Mole, Bairro do Rio Vermelho) e de utilizar ônibus ou carros de aplicativo para efetivamente chegarem na atração e poder desfrutar com mais tranquilidade.

Como ponto positivo, os turistas relatam ao se estar na atração (após conseguir chegar bem) não é difícil conseguir fugir da realidade frente às belezas naturais, vila de pescadores com suas tradições e histórias. Dentre os relatos cita-se *“sentar nas pedras para olhar peixes de um lado, barcos do outro, lindos arbustos verdes e as pequenas casas de pescadores faz você voltar na história”*; *“compramos comida e comemos em bancos observando o rio, embarcações e atividades dos pescadores sem pensar no tempo”*; *“na vila de pescadores tivemos contato com um estilo de vida exótico e diferente de nossa realidade, uma paz”*; *“a barra mantém o charme de uma vila de pescadores combinado com o verão que te faz esquecer da vida”*; *“é uma atração que arrebenta com o equilíbrio emocional de tão belo e te faz viajar na história”*; *“não tem como não desconectar neste lugar, especialmente na vila de pescadores cercada por colinas verdes e águas calmas para desfrutar do mar sem medo ou preocupação”*.

Uma atração que permite o turista fugir de sua realidade também é capaz de fazê-lo **poder parar e viajar no tempo**. Quanto a este requisito, constata-se que a atração consegue atender seus visitantes ao entregar-lhes um conjunto arquitetônico característico da cultura açoriana, monumentos históricos como Farol da Barra e a ponte que conecta o bairro à vila de pescadores. Nas experiências, isto fica evidenciado quando turistas mencionam que mesmo em dias de tanta modernidade, inovação e tecnologia, apreciar a história e cultura de um local é algo presente na Barra.

Como última análise, buscou-se conhecer melhor ao longo do ano os principais pontos negativos identificados nos requisitos visando constatar se eles são exclusivos da estação e estes resultados é exposto no Quadro 39.

Quadro 39 – Distribuição dos pontos negativos

Pontos Negativos	Ver/17	out/17	Inv/17	Pri/17	Ver/18	out/18	Inv/18	Pri/18	Ver/19	out/19	Inv/19	Prim/19
Estacionamento Público	x	x		x	x	x		x	x			
Ambulantes/Garçons	x	x		x	x				x	x		
Lotação da Atração	x	x		x	x	x		x	x	x		
Congestionamento	x	x		x	x			x	x			x
Congestionamento	x	x		x	x			x	x			x
Preços na alta temporada	x				x				x			
Preço dos Estacionamentos	x			x	x			x	x			
Sujeira	x	x		x	x			x	x			
Barracas/Quiosques	x	x		x	x			x	x			
Som Alto	x	x			x	x			x			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que alguns pontos são sim mais direcionados à alta temporada (aumento dos preços nos bares/restaurantes/quiosques; som alto; valor cobrado nos estacionamentos). Já os demais, como falta de estacionamento, abordagem dos garçons/ambulantes, lotação, congestionamentos, dentre outros, estão mais distribuídos ao longo do ano, a exceção do inverno. O que demonstra que não é apenas a alta demanda do verão que impacta na experiência, pelo contrário, ela pode ser vista como um dos gatilhos na criação dos demais pontos negativos. Portanto, a criação de soluções inteligentes para a atração não pode ser algo pensado apenas para a alta temporada.

Com isto, encerra-se esta seção ao se mostrar os resultados obtidos na análise e categorização das experiências turísticas coletadas no *TripAdvisor* mediante uso das técnicas da *Text Mining*. Ressalta-se que a classificação aqui realizada contribuiu no levantamento das necessidades e desejos dos clientes e criação dos requisitos dos turistas no segmento Sol e Praia frente às dimensões da experiência. Que por sua vez, podem dar origem ou ser um ponto de partida importante no processo de inovação, que pode contribuir na criação de soluções mais inteligentes no turismo.

4.3.5 Projeção de Soluções Inteligentes e *Benchmarking* na visão dos gestores

Este processo do framework volta-se à discussão e desenvolvimento de soluções inteligentes e foi realizado com a colaboração dos dois DMOs (Superintendência do Turismo de Florianópolis e a Diretoria de Estudos e Inovação da SANTUR).

Seu desenvolvimento foi guiado pelo roteiro de entrevista semiestruturada presente no Apêndice D do documento conforme já descrito na seção 3.2.3.3 da Verificação de Aplicabilidade. Dito isto, o Quadro 44 traz os questionamentos norteadores para o desenvolvimento das discussões.

Quadro 40 - Questionamentos para verificação de aplicabilidade

Questionamento
1 - Alguns destes requisitos da dimensão **** já são conhecidos pela gestão?
2 - Na sua opinião existe alguma dimensão que seja mais importante para a gestão/melhoria das experiências e criação de soluções na Barra da Lagoa?
3 - Você conhecia esta estratificação da experiência turística?
4 - O que achou do modo como as experiências foram analisadas (por dimensão/pontos fracos/pontos fortes)?
5 - Acredita no potencial destas análises para a gestão/melhoria das experiências e

criação de soluções inteligentes no destino?
6 - A disponibilização dos requisitos em tempo real traria benefícios à gestão e criação de soluções na atração?
7 - Quais entidades públicas/privadas poderiam participar da gestão/análise dos requisitos e criação de soluções inteligentes?
8 - Quais insumos seriam necessários para criar soluções inteligentes a partir destes requisitos (próprios ou de terceiros)?
9 - Quais ferramentas/Métodos/Técnicas poderiam ser utilizadas para isto, na sua opinião?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a apresentação dos resultados de cada dimensão, os gestores foram questionados quanto ao conhecimento dos requisitos identificados com a análise. O objetivo aqui foi identificar se estes requisitos seus pontos positivos e negativos já são conhecidos. Após discutir cada dimensão e seus requisitos, eles foram questionados quanto ao modo como as análises das experiências foi realizada pelo framework, quais insumos seriam necessários para criação de soluções, quem seriam os possíveis envolvidos e quais outros métodos, técnicas e ferramentas poderiam ser empregados. Logo, buscou-se identificar as contribuições de uso do framework e verificar seu potencial de uso por estes gestores. Além disto, a verificação poderia permitir ainda melhorias na estrutura do artefato e em seus elementos.

Quanto ao conhecimento dos requisitos (Questão 1) da dimensão Estética, os gestores afirmam conhecê-los, mas destacam que a riqueza de detalhes que ele permitiu extrair e se obter é algo muito interessante e ótimo para melhorar a gestão da atração de um modo geral. Além disto, reiteram que a análise realizada é um pouco similar a desenvolvida hoje por uma *startup* do município, a qual analisa 18 atrações da ilha para se identificar aquilo que turistas estão falando sobre estas atrações. Contudo, reiteram que isto é feito em um nível e grau de detalhe muito menor que o realizado.

Ambos relatam que a superlotação e o desconforto que turistas sofrem nas abordagens muitas vezes invasivas dos garçons e ambulantes na Barra é algo recorrente na atração. Contudo, um deles demonstra surpresa com o fato das abordagens dos garçons incomodar tanto os turistas a ponto de explicitarem isto em seus relatos no *TripAdvisor* ao afirmar que “*se isto é algo que está nítido nos relatos dos turistas então precisa ser trabalhado o quanto antes na Barra da Lagoa porque isto com certeza afastará mais e mais visitantes*”.

O outro complementa as discussões do parágrafo anterior ao mencionar que “*isto vai muito além da Barra da Lagoa infelizmente, é uma prática percebida nas demais praias, principalmente as que ficam no norte da ilha*”. Este mesmo gestor segue afirmando que

“algumas iniciativas já foram tomadas ao longo dos anos, principalmente no verão, mas não surtiram o efeito desejado”.

Quanto às barracas/quiosques e o espaço que eles tomam na praia com cadeiras, mesas e guarda-sóis, ambos reforçam que isto precisa ser melhorado urgentemente na atração. Um deles não só reitera esta preocupação como afirma *“que realmente o número de cadeiras e mesas colocados na areia da praia ultrapassa a sensatez e tira o espaço dos banhistas que não querem utilizar estes bares ou, por causa dessa quantidade alta são forçados a utilizar os bares porque não acham lugar mais tranquilos, a não ser que vão para o outro lado da praia, perto do Projeto Tamar”.*

Com isto, nota-se que além de conhecer a situação atual da Barra frente este requisito eles atestam esta irregularidade praticada pelos donos de bares e quiosques. Além do mais, um deles menciona que a quantidade de mesas, cadeiras e guarda-sóis espalhados na areia *“ultrapassam os limites acordados entre gestão do destino e empresários da atração”.* Não obstante, o outro reitera que esta prática deve ser controlada e mitigada não só nesta atração, mas em todas as demais praias da ilha. Ele justifica isto ao destacar a importância que a imagem e visual de uma atração como a Barra da Lagoa (Turismo de Sol e Praia) possuem para a atratividade e geração de experiências memoráveis para turistas.

Segundo este gestor *“um ponto crucial no turismo da Barra da Lagoa, por ser uma atração de Sol e Praia, onde sua beleza e imagem são elementos que marcam a memória do turista e causam impactos na atratividade do local deve ser algo muito bem trabalhado”.* Isto, por sua vez, torna-se ainda mais crítico pelo fato de a atração dispor de belezas naturais que fascinam o turista e vão lá para encontrar isto, mas ao chegar deparam-se inicialmente com uma imensidão de guarda-sóis que modificam a beleza e imagem da Barra.

Quanto aos estacionamentos, requisito já conhecido por eles dois, um deles destaca que a Barra é limitada neste aspecto e não se tem opções viáveis para reestruturar esta questão. Segundo ele *“a Barra foi sendo povoada e habitada ao longo dos anos sem um planejamento elaborado para isto, e assim, chegamos ao ponto que vemos hoje, especialmente na região do centrinho”.* Além disto, a quantidade de vielas e servidões é algo que piora mais ainda toda e qualquer mudança no local, ficando a gestão limitada em desenvolver qualquer ação de melhoria, mesmo ambos frisando que este requisito é

importante para a atração e a análise feita demonstra a importância em se trabalhar em cima dele.

Ao se buscar possíveis soluções (embrionárias) para os requisitos mencionados, percebe-se que a maior preocupação dos gestores é com o período de alta estação e não com todo o ano, pois como relata um deles *“muitas ideias e ações são pensadas e criadas para a Barra e outras praias da ilha, principalmente para a alta estação”*. Um deles relata que uma ideia para reduzir a superlotação na atração por meio de um plano de ação para escoar turistas na alta temporada em quatro das principais e mais movimentadas da ilha, Jurerê Internacional, Canasvieiras, Barra da Lagoa e Ingleses.

Segundo este gestor, este plano de ação já tem planejamento para o ano de 2020 e será executado neste verão (2019) em duas das quatro atrações, enquanto as duas outras ficarão com ações programadas para 2021. Ao se questionar quais atrações serão trabalhadas no verão 2019 o gestor diz *“neste verão o foco será as praias de Jurerê Internacional e Canasvieiras, enquanto a Barra e os Ingleses ficarão para a próxima temporada”*. Ele justifica a não aplicação do plano de escoamento na Barra da Lagoa e dos Ingleses pelo fato destas atrações *“terem terrenos maiores, logo um maior número de variáveis que carecem de análise e atenção demandando muito tempo para serem analisados e o plano ser colocado em prática”*.

Para melhorar o conforto dos turistas na Barra, os dois gestores propõem e relatam a implantação de chuveiros móveis na atração e que isto já foi realizado em 2019 mediante parceria com empresas parceiras do destino. Um dos gestores relata que isto ocorreu em 2019 *“e foi desenvolvido em parceria com empresas parceiras do setor privado que em contrapartida puderam divulgar suas marcas na atração”*. O outro gestor relata que para 2020, mais uma vez com destaque ao período da alta estação, a ideia de 2019 se mantém, mas com diferenças.

Pretende-se para 2020 *“utilizar chuveiros que estarão disponíveis aos turistas por aplicativo, assim eles terão que baixar o app e utilizar um QR Code para pagar e ter acesso aos chuveiros”*. Um fato que chama atenção e causou espanto em um dos gestores é que estas melhorias (chuveiros), consideradas benéficas ao turista e seus confortos, não foram identificadas/mencionadas na análise das experiências turísticas do último verão (2019). De acordo com o ele, isto pode indicar a necessidade de revisar se realmente esta implantação traz benefícios sentidos pelos turistas na atração e que o ano de 2020 (com os chuveiros

pagos) pode ser um ano teste para verificar isto e assim reanalisar as experiências compartilhadas.

Quanto aos pontos negativos percebidos em requisitos voltados à estrutura da atração, os gestores constataam que melhorias visem acessibilidade e mobilidade na Barra especialmente para idosos e cadeirantes, é algo que precisa ser explorado imediatamente e soluções precisam ser desenvolvidas. Um deles, menciona sem dar muitos detalhes que *“há ações junto à Secretaria Municipal direcionadas à melhoria da acessibilidade para cadeirantes e para a limpeza e preservação ambiental da Barra e que irá buscar retomar estas discussões para melhorar a experiência do turista frente este pontos”*. Isto, por sua vez, demonstra a preocupação da gestão turística com dois dos eixos fundamentais dos destinos inteligentes.

No tocante à poluição visual provocada pela ocupação da faixa de areia por bares/quiosques um dos gestores reforça que há no município um decreto vigente que regulamenta esta ocupação e que uma das soluções inteligentes para isto é buscar verificar o cumprimento dele em todas as atrações. Segundo ele *“a análise das experiências que estamos discutindo demonstra claramente que os empresários não estão respeitando os espaços comuns da areia e isto precisa ser trabalhado fortemente”*.

O decreto mencionado por um dos gestores é o Decreto 20.913 de 14 de novembro de 2019, que regulamenta a aplicação dos artigos 39 a 41 da Lei nº 1224 de 1974. Os quais estabelecem regras para utilização da faixa de areia da praia e as condições para fins de ocupação de logradouro com cadeiras, guarda-sóis e espreguiçadeiras no município de Florianópolis para as temporadas de verão.

O decreto estabelece regras claras e mensuráveis para a ocupação da faixa de areia pelos bares e quiosques e os gestores esperam que ele contribua na redução desta poluição visual, contudo, reiteram a necessidade de se fiscalizar imediatamente. Ainda neste contexto, um dos gestores apresenta outra possível solução para este requisito, a criação de reuniões e discussões de conscientização com os empresários das praias.

Segundo ele, *“além da fiscalização que o município pode fazer nas praias para verificar o cumprimento do decreto, podemos pensar em realizar conversas e reuniões com os empresários praianos para que eles fiquem melhor informado sobre o decreto, tirem suas dúvidas e trabalhem colaborativamente com a gestão do município”*. A fala deste gestor

reitera, mais uma vez, a importância que ele dá, mesmo que sem perceber, à criação de um ambiente colaborativo entre os *stakeholders* envolvidos com a indústria do turismo do destino de um modo geral. Algo frisado nas discussões acerca dos destinos inteligentes.

Quanto aos estacionamentos, os gestores convergem ao atestar que este requisito precisa de soluções imediatas e a análise das experiências demonstram o quanto eles estão afetando a experiência turística. Contudo, ambos não veem soluções diretas para isto por conta da arquitetura e organização atual da Barra e suas construções. Contudo, eles esperam que o plano de escoamento supracitado possa auxiliar na melhoria deste requisito.

Quanto à questão dos ambulantes na atração, um deles destaca que *“um meio para minimizar este problema é pela criação de parcerias com a Polícia Militar e Guarda Municipal de Florianópolis para juntas planejarem ações conjuntas que controlem estes vendedores informais”*. Isto já é realizado atualmente na alta estação em algumas atrações da ilha (Jurerê Internacional, Canasvieiras e Barra da Lagoa), onde estes órgãos públicos já efetuam controle e apreensão de mercadorias. Mesmo a população, em alguns momentos, sendo contra esta ação e impedindo o trabalho das forças policiais, o que faz um deles considerar este requisito *“delicado de se resolver, mas não impossível”*.

Diante deste resultado, os dois gestores concordam que se o turista continua enfatizando isto nas experiências é porque estas soluções não estão surtindo efeito e precisam ser revistas e replanejadas. Para isto, um deles reitera ser necessário que a prefeitura busque cooperação e parceira da segurança pública e outros órgãos governamentais, quando necessário, para tanto replanear como executar estas ações que visam melhorar a imagem da atração.

Na dimensão Entretenimento os dois gestores informam conhecer a maioria dos requisitos, porém um deles destaca surpresa no fato da Barra ser muito procurada por turistas em família, especialmente com crianças. Segundo ele, *“estou surpreso com o interesse dos turistas buscarem a Barra para aproveitar com seus filhos e mais ainda o fato dela atender bem este requisito”*. Esta afirmação do gestor é justificada no fato dele ver a Barra como um local para públicos mais jovens, solteiros e a procura de agitação.

Ainda segundo este gestor *“a constatação desta demanda na atração e seu atendimento só reforça a importância do framework e os resultados que ele pode trazer para nossa gestão”*. Para os dois estes requisitos, por enriquecer a experiência, deve ser mais bem explorado na atração e a criação de opções mais específicas para este público poderiam ser

exploradas, segundo um deles *“podemos estar diante de um nicho turístico com grande potencial de exploração, principalmente na baixa temporada, por exemplo”*.

Outro ponto de surpresa, agora para ambos, foi a constatação dos preços ofertados na Barra, especialmente nos serviços de alimentação e gastronomia, serem vistos como acessíveis aos olhos dos turistas. De acordo com um deles *“interessante e surpreso em saber isto, porque isto foge um pouco da cultura de Florianópolis e pode justificar, talvez, a demanda turística na Barra da Lagoa”*. Ele complementa ao mencionar a possibilidade de estudo mais delicado sobre este ponto *“para que possamos identificar os fatores destes preços e porque não tentar replicar isto em outras atrações com um perfil mais caro”*.

Quanto às características das hospedagens, ambos mencionam já ter este conhecimento especialmente quando se trata dos baixos preços praticados na atração e da simplicidade de suas acomodações. Os dois são enfáticos a destacarem que isto é um ponto peculiar da Barra e de certo modo um atrativo para turistas, que buscam explorar esta classe de hospedagem.

Em adição, um dos gestores destaca sua surpresa nos fatos dos turistas verem a Barra como uma atração que atende suas demandas por serviços complementares ao turismo (amenidades como serviços bancários, supermercado, farmácia, comércio em geral etc.) Segundo eles, o que se tira de lição desta análise é a necessidade em se replicar este perfil nas demais atrações do destino para impulsionar e melhorar as experiências lá ofertadas.

Por fim, tem-se que o requisito **ter opções de lazer associado à cultura do local** chamou bastante a atenção dos gestores, que já conheciam estes elementos da Barra, mas não esperavam que isto fosse um fator enriquecedor das experiências turísticas nas proporções que foram mencionados. Sem mencionar o fato que este requisito e seus elementos foram descritos nas quatro dimensões da experiência. De acordo com um deles *“historicamente a Barra tem este apelo mais cultural e histórico por ser uma das vilas de pescadores mais antigas da ilha, mas é interessante ver como isto chama a atenção dos turistas e é algo bem destacado em suas experiências como um ponto positivo delas”*.

Esta constatação, cria nos gestores um alerta para que eles reanalisem os atrativos que a Barra pode oferecer aos turistas e o modo como esta questão cultural vem sendo tratada pela gestão. Ou seja, a identificação deste requisito da experiência acendeu uma luz nos

gestores quanto à gestão da Barra e isto foi percebido nas discussões deles, que começaram a propor imediatamente algumas soluções para atender e explorar mais ainda este cenário.

Um deles relata *“que a cultura, tradição e história que a Barra tem, principalmente por ter uma comunidade pesqueira muito significativa na cidade, é algo muito característico dela e realmente pouco explorado”*. Enquanto o outro destaca que *“historicamente sempre houve e há uma relação intrínseca entre a cultura tipicamente açoriana presente na Barra e a imagem que a sociedade tem dela”*. Este mesmo gestor complementa ao dizer que *“em tempos passados se existia a prática de atividades turísticas associadas às atividades pesqueiras da região, como passeios de barcos para exploração dos arredores, mas nada disto foi regimentado ou gerenciado pelo município”*.

No entanto, hoje em dia esta exploração não é impulsionada pela gestão municipal mesmo ela sabendo que há alguns passeios de barco informais realizados por pescadores da Barra. Além dos passeios regimentados e realizados por agentes de turismo local para a Ilha do Campeche, que utiliza as embarcações do local para executar estas atividades.

Ao destacar a importância que o conhecimento gerado pelo framework frente à necessidade de exploração dos atrativos culturais e históricos da Barra, um dos gestores destaca que *“explorar e desenvolver atrativos culturais na Barra e nas demais atrações de Florianópolis é uma ação e questão crucial para o município e para todo o estado de Santa Catarina pois a análise das experiências demonstrou que o turista que vem ao nosso estado busca por este tipo de turismo, mesmo a Barra sendo voltada para sol, praia, descanso e diversão”*.

Assim, ele reitera que o turismo da região deve ser explorado em todas as suas vertentes e não ficar limitado apenas àquilo que é óbvio e ofertado pelas atrações, ou seja, o turista deve e tem que vivenciar tudo aquilo que que for possível ser ofertado pelas atrações. Como uma solução para este ponto, um gestor menciona *“a análise e porque não replicação das ações voltadas à melhoria da experiência turística presente hoje no Airbnb, que possui um módulo de experiência onde disponibiliza aos usuários de vários destinos no mundo a possibilidade de se contratar, por algumas horas, o seu anfitrião ou moradores do destino para mostrar a ele o dia a dia da cidade, sua cultura e hábitos relacionados”*.

Ou seja, algo simples e que vem ganhando força no cenário turístico mundial frente à demanda crescente dos turistas por vivenciar experiências únicas, ricas e memoráveis. O gestor continua sua discussão ao mencionar que *“mesmo sendo algo de se executar nos*

destinos ainda não é uma frente de ação e melhoria dos atrativos dos destinos muito explorado pelos empresários e gestores que lidam diretamente com turismo”.

Além desta solução, é mencionado a criação de passeios de barco, especialmente na baixa temporada, onde turistas possam ter uma visão do mar para a terra da arquitetura, constrações, geografia não só da Barra, mas de outras atrações da ilha. Neste sentido, um dos gestores propõe como solução *“passeios de barco que façam o turista viajar na história do lugar à medida que o barco vai passando por regiões específicas de Florianópolis, como a Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa, Ilha do Campeche, Jurerê, Forte de Daniela e as demais ilhas ao redor do município. Assim, um guia turístico treinado iria contanto a história da região e toda sua construção e desenvolvimento”.* O gestor propõe ainda, em épocas de fim de ano, como o Natal, a realização de *“passeios luz”* ao entardecer em que luzes natalinas seriam acessas à medida que as embarcações passassem pelas atrações, *“isto faria o turista ver a mesma atração com outros olhos e sentidos e assim teríamos a possibilidade dupla de exploração de uma mesma atração em nosso município”.*

Nota-se que a ideia deles é realmente explorar a questão cultural não só da Barra, mas de todas as demais atrações do destino e assim suprir esta crescente demanda turística por diversão associada à cultura e história dos locais. Pois segundo um deles *“agregar a cultura do local é essencial à experiência turística e precisa ser algo muito mais explorado e resgatado por nós gestores”.* E continua afirmando que *“medidas como está podem acabar contribuindo no equilíbrio da demanda turística na ilha e em todo o estado de Santa Catarina”.* Pois começa-se um movimento para desenvolver os atrativos turísticos catarinenses e atrair turistas para o estado como um todo, especialmente na alta estação quando os maiores problemas na Barra ganham força e prejudicam sua imagem.

Para a dimensão Educação, chama a atenção dos gestores o fato da análise realizada pelo framework trazer poucos requisitos do turista sobre ela e isto pode significar uma subutilização dos elementos da dimensão pelos empresários da atração e os gestores do destino. Das análises, um deles ressalta que *“se os turistas relatam que a interação com moradores da Barra é real e contribui em suas experiências, então há um canal de interação entre turistas e comunidade local que não está sendo bem explorado para maximizar a troca de conhecimento entre eles”.* Desta interação, destaca-se a possibilidade de extração de um leque de atrativos que podem enriquecer não só a Educação como o Entretenimento, dado que

a troca de conhecimentos entre estes atores pode fomentar novos aprendizados e habilidades até então não exploradas.

Como soluções iniciais propostas por eles menciona-se a possibilidade de maior exploração das atividades econômicas da Barra como pescaria, artesanato, modo de vida, cultura e histórias e o preparo de pratos e comidas típicas dela. Segundo um gestor *“porque não permitir que o turista entre na cozinha dos moradores e aprendam com eles a preparar uma moqueca de peixe, um camarão na moranga, a fritar uma tainha, aprender sobre ostras e seu preparo e por aí vai”*.

Quanto à melhora das habilidades pessoais propõem-se fomentar a parceria com entidades parceiras como o Sesc para que a prática esportiva que envolva areia (vôlei, voleibol, futebol de areia etc.) e água (natação, surf etc.) possa ocorrer na atração em outros meses e não somente na alta temporada. Segundo um especialista *“estas parcerias podem ser pulverizadas para as outras praias de Florianópolis como uma forma de contribuir no escoamento dos turistas entre todo o município e assim reduzir a superlotação, por exemplo”*.

Quanto ao Projeto Tamar existente na Barra da Lagoa, os dois gestores mencionam que ele, por si só, é capaz de gerar muita informação e conhecimento aos turistas, ou como relata um deles *“não há o que fazer pelo Tamar porque eles são autossuficientes e desenvolvem um trabalho de conscientização e educação ambiental incríveis e marcam a viagem dos turistas que passam por lá”*.

Por fim, para a dimensão Escapismo os gestores relatam que seus requisitos e a própria dimensão são, de certo modo, novas para eles quando comparado aos requisitos identificados nas demais dimensões. Um deles alega que conhece os pontos negativos elencados na análise, mas não tinha noção dos impactos que eles poderiam trazer às experiências turística. Dentre possíveis propostas de soluções a se discutir com outros atores do processo, um dos gestores lista a “Operação Asfaltaço”, uma ação da prefeitura que já está em andamento e pretende melhorar grande parte da malha viária da cidade até abril de 2020 e assim reduzir congestionamentos, melhorar a imagem da atração e facilitar o acesso a ela.

Em complemento, o outro gestor destaca que a *“a análise e conhecimento desta dimensão e seus requisitos é essencial para o segmento turístico Sol e Praia onde a Barra da Lagoa se insere, pois ele representa aquilo que realmente os turistas buscam nestes locais, ou seja, descanso, diversão e sem sombras de dúvidas fugir completamente de sua realidade e problemas do dia a dia”*. Os gestores convergem que a análise realizada demonstra que a

Barra é uma atração com características ideais para enriquecer esta dimensão da experiências, contudo, o excesso de pontos negativos identificados em todas as dimensões ganha peso na visão do turista, conforme seus relatos no *TripAdvisor*, e isto impacta diretamente na experiência turística de um modo geral.

Mediante as discussões com os DMOs fica nítido que eles têm como meta a resolução destes pontos negativos na atração não somente para os períodos de alta temporada, mas sim ao longo de todo ano, já que escoar a demanda turística em todo o estado é outra de suas metas. Em adição a isto um deles relata que *“o mais importante aqui não é apenas melhorar para a alta estação e sim se dedicar ao longo de todo ano para tentar criar ao máximo um equilíbrio na atratividade das atrações deste segmento do turismo e impulsionar cada dia mais a fuga dos problemas diários”*.

Em sequência à verificação de aplicabilidade do framework, os gestores foram questionados acerca de qual ou quais das dimensões da experiência eles considerariam mais importante para a gestão da atração e conseqüente geração de soluções. Disto, ambos são enfáticos a mencionarem que as quatro são importantes para a gestão e melhoria das experiências. Contudo, eles veem a dimensão Entretenimento com um maior destaque frente às demais, especialmente na alta estação em que turistas buscam se divertir ao experienciar tudo aquilo que a atração tem a oferecer.

Além do Entretenimento, um dos gestores reitera a importância da dimensão Estética ao mencionar que *“ela é também essencial para o segmento do turismo em que a Barra da Lagoa pertence pois ela entrega aos seus turistas fica registrado na memória dos viajantes”*. Ele continua justificando seu argumento ao mencionar que *“a prova disto é que esta dimensão é mais marcante nas experiências que eles compartilharam”*. Quanto às demais dimensões, os dois convergem ao destacar que elas são também importantes para a gestão e melhoria da atração, porém, são dimensões que podem ser mais exploradas na baixa temporada, momento onde a diversão e estética não são destaques na Barra.

Questionados quanto ao modo como as experiências turísticas foram estratificadas e classificadas pelo framework, se conheciam este modo de categorização e seu potencial para a gestão do turismo em destinos. Ambos afirmam que não conheciam este modo de desmembramento. E complementam afirmando que o modo como as experiências foi analisada (por dimensão e requisitos principalmente) é algo muito interessante e tendem a

auxiliá-los não somente na gestão e melhorias da experiência, mas em diversos outros elementos da atração. Segundo um deles *“o desmembramento por dimensões é excelente e pode permitir a criação de um plano de ação para cada uma das dimensões, onde podemos listar as mais importantes e que serão tratadas de modo imediato para melhoria da atração como um todo”*.

Outro ponto a destacar é o fato deles atestarem que o trabalho como um todo, desde a criação do framework até sua aplicação foi algo amplo e bem completo. E que os resultados gerados até então, ou seja, apenas com a análise das experiências, tende a contribuir na mudança de mentalidade e no modo da gestão turística no destino. Assim como é uma iniciativa contribui na transição de destinos para destinos inteligentes.

Questionados quanto à disponibilidade destas análises em tempo real para auxiliar sua gestão, um deles responde que isto é imprescindível para o futuro do turismo e sua gestão, contudo, reitera que *“em se tratando de Brasil, esta ainda não é nossa realidade e que estamos muito além deste estágio de evolução”*. Complementa ao afirmar que *“o uso da predição, mineração de texto e dados, como foi realizado com o framework é algo que só tende a agregar mais valor às análises das experiências e quaisquer outros conhecimentos dos clientes e com certeza será a base de desenvolvimento tecnológico e inovação nos próximos anos”*.

Isto, por sua vez, demonstram o alinhamento do framework construído com os próximos passos da inovação e desenvolvimento da indústria do turismo, especialmente ao se entregar um artefato que contribua para com as ações a serem desenvolvidas pelos gestores dos destinos turísticos.

O segundo gestor relata que vê o potencial de uso do framework, especialmente como um guia para ele e sua equipe na melhoria dos destinos e seus elementos, assim como é uma ferramenta válida para criação de soluções inteligentes. No entanto, quanto a disponibilidade destas análises em tempo real, ele afirma que não desejaria tê-las em tempo real e sim *“de modo periódico e regular, como não existe hoje em sua gestão, digamos a cada trimestre ou semestre, por exemplo”*.

Sua ideia é conseguir realizar, a cada entrega de análises, reuniões periódicas com seus parceiros (demais empresas/órgãos públicos/privados associados ao turismo) para que juntos possam analisar os resultados do que fizeram e do que podem vir a fazer pelo destino mediante criação de soluções inteligentes. Isto, por sua vez, estimularia a criação de um

ecossistema de cooperação entre eles, passo necessário para a geração de destinos inteligentes.

Neste sentido, eles acreditam ser necessário envolver alguns órgãos públicos com ligação direta à atração e seu segmento turístico. Enquanto no setor privado mencionam a importância das *startups* e a necessidade latente e atual que Florianópolis tem em criar parcerias com elas, especialmente no contexto turístico. Segundo um dos gestores *“em outros setores da economia da cidade a parceria e interação entre startups e órgãos públicos é algo real e posso afirmar que já existem ecossistemas colaborativos entre estes atores que vem ganhando cada dia mais força. Já no turismo este processo e colaboração ainda é lento, principalmente com empresas voltadas para a inovação e tecnologia”*.

Em adição, o outro gestor menciona a criação de parcerias com associações de moradores dos bairros para criação de soluções inteligentes e nos demais processos do framework pois eles conhecem realmente as demandas e necessidades de sua comunidade e são afetados diretamente pela atividade turística e soluções a serem implementadas. Além destes, o gestor destaca a participação de associações comerciais, CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas, ACIF - Associação Comercial e Industrial de Florianópolis e os membros da FORTUR Florianópolis. O trabalho conjunto destes atores incorpora na discussão uma visão macro da atração, seus elementos e todo o seu entorno de modo a tornar mais completa a criação de soluções inteligentes, suas verificações e consequentes implementações e atualizações.

Quanto aos insumos necessários para criação de soluções, eles destacam primordialmente o capital financeiro, a criação de parceiras com empresas de tecnologia e inovação, mais mão de obra na gestão pública (servidores públicos) e capacitação técnica. Para este último recurso, um dos gestores destaca que *“é importante que não somente as empresas de tecnologia estejam próximas e participativas da gestão turística, mas também a academia esteja mais perto de nós, gestores. Elas devem desenvolver pesquisas, mas não somente no campo teórico da coisa, e sim pesquisas com aplicações e soluções reais para nossos problemas que possam contribuir na gestão, como o framework que você me apresenta, por exemplo”*.

Além disto, eles reiteram novamente a necessidade em se fomentar a criação de um ecossistema colaborativo que envolva diversos *stakeholders*, sejam estas empresas do setor

público ou privado. A ideia principal aqui é que seja fomentado a criação de parcerias entre estes *stakeholders*, segundo um deles “*não devemos apenas explorar esta colaboração por meio de congressos, painéis, encontros e fóruns que são realizados aqui e fora daqui. Eles são sim importantes pois neles iniciamos nossas parcerias e comunicações, por exemplo, mas precisamos ir mais além*”. Ou seja, precisa-se de mais diálogos entre estes atores, “*algo hoje muito dificultado por causa das complexas questões políticas que precisam ser muito bem trabalhadas e mitigadas para que novas melhorias sejam percebidas e isto fortaleça a criação de um ambiente colaborativo onde todos saem ganhando aqui*”.

Quanto a outros métodos, ferramentas e técnicas que possam ser utilizados na criação de soluções, os dois destacam que o leque apresentado no framework está bem completo e permite a diversificação de ferramentas a serem utilizadas ao longo dos processos. Além disto, ambos reiteram que o framework é passível de uso e destacam que o modo como as experiências foram tratadas tende a auxiliá-los na criação de soluções inteligentes para Florianópolis, especialmente com base nas dimensões da experiência turística desenvolvida.

Dentre as possíveis soluções para o destino e ao se analisar o eixo fundamental da Sustentabilidade em DTIs, pode-se destacar o desenvolvimento de ações voltadas ao tratamento e coleta do lixo, incluindo água e areia da praia e conscientização de moradores e turistas. Para o eixo da Acessibilidade destaca-se proposição de soluções voltadas à melhorias das vias públicas e estacionamentos, inserção de pontos de acessibilidade para turistas com mobilidade reduzida e outras deficientes não listadas (visual, auditiva etc.).

No eixo da Governança, as soluções podem buscar melhorar o diálogo entre *stakeholders* para permitir a criação de um ecossistema de colaboração e cooperação que torne mais dinâmica e sistêmica a gestão turística do destino. No eixo da Inovação, menciona-se projetar soluções que possam contribuir na melhoria dos demais eixos fundamentais, assim como promover o uso de TICs que melhorem a própria análise das experiências compartilhadas, que hoje é feita de modo informal no destino. Para o eixo da Tecnologia não foram identificados possíveis soluções.

É importante mencionar que os *insights* expostos nos parágrafos anteriores não são soluções inteligentes e sim elementos que podem vir a fomentar a criação delas. Isto, por sua vez, justifica a não aplicação dos demais processos do framework.

Por fim, com os resultados e discussões da verificação de aplicabilidade tem-se que novos *insights*, sugestões e pontos de melhorias no framework SMARTUR foram

identificados. Dentre eles, a importância em se desenvolver um ambiente de colaboração e cooperação entre *stakeholders* envolvidos com o turismo do destino.

O fomento desta colaboração e cooperação entre atores não é algo que esteja relacionado a apenas um dos processos do framework, mas sim está em sua essência e base. Trata-se então de um dos objetivos que tanto o framework como os gestores devem almejar, além de criar soluções inteligentes embasadas nos eixos fundamentais dos DTIs.

Com isto, gestores que utilizam o artefato em seus destinos devem ter em mente que colaborar e cooperar com seus parceiros e demais envolvidos (moradores, associações, entidades de classe, turistas etc.) é crucial para geração de soluções inteligentes. Contudo, é importante frisar que não há um modo ou guia para se desenvolver a colaboração e cooperação entre *stakeholders*, cabendo a cada gestor definir seus critérios e meios para que isto ocorra mediante realidade e gestão de seu destino.

Além disto, o framework deve abarcar um maior conjunto de atores em sua estrutura, especialmente nos processos que visam projetar, verificar e aplicar as soluções inteligentes nos destinos. Além dos atores já abarcados pela estrutura, identificou-se com esta verificação a necessidade de inserção de Associações Comerciais, Associações de Moradores, Câmaras de Dirigentes Lojistas conhecidas pela sigla CDL, Associações Comerciais e Empresariais, membros de fóruns diversos associados ao turismo nos destinos, moradores e *startups* diversas, com foco especial às voltadas à tecnologia e inovação.

A inserção destes novos *stakeholders* visa incorporar uma visão macro na projeção, verificação e aplicação das soluções inteligentes. Com base nisto, uma nova versão final do Framework SMARTUR foi estruturada e é ilustrada na Figura 42, enquanto os Quadros 41, 42, 43, 44 e 45 apresentam todos os elementos que compõem o framework, incluindo aqueles identificados com esta verificação.

Figura 42 - Versão Final do Framework de Gestão Inteligente da Experiência do Turista – SMARTUR



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 41 - Elementos da Dimensão Planejamento no SMARTUR

Processo	Atividades	Técnicas/Métodos/Ferramentas	Atores
Planejamento Estratégico da Experiência	1.1. Identificar segmentos turísticos 1.2. Selecionar segmento turístico 1.3. Selecionar atrações turísticas 1.4. Identificar concorrente(s) diretos e suas atrações 1.5. Identificar referências mundiais e suas atrações 1.6. Identificar turistas 1.7. Identificar fontes de experiências (<i>Big Data</i>) 1.8. Identificar experiências vividas	Brainstorming; Entrevistas; Pesquisa de Mercado; Questionários Online; Reuniões; Agentes Inteligentes; Jornada do Cliente/Usuário; <i>Job to be done</i> ;	Especialistas do turismo; DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Turistas; Academia (universidades e pesquisadores); Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.)
Planejamento da Coleta de Experiências	2.1. Analisar contexto atual 2.2. Selecionar fonte(s) para coleta 2.3. Definir meio(s) para coleta 2.4. Estruturar Protocolo da Experiência	Matriz SWOT; Brainstorming; Reuniões; Pesquisa Online e Offline; Análise de Conteúdo; Data Mining; Text Mining; Web Mining; Ontologias; <i>Crawler</i> ; Matriz de Valor; <i>Context Map Canvas</i> ; <i>Consumer Trend Canvas</i> .	Especialistas do turismo; DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Equipe de T.I; Entidades de classe (ABIH, ABRASEL etc.)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 42 - Elementos da Dimensão Aquisição no SMARTUR

Processo	Atividades	Técnicas/Métodos/Ferramentas	Atores
Coleta de Experiências	3.1. Coletar experiências 3.2. Limpar, integrar e codificar experiências	Data Mining; Text Mining; Web Mining; Ontologias; Pesquisa Online; Formulários e Questionários Online; Web Bug; Ferramentas de T. I; Spywares; <i>Crawler</i> ; <i>Calls-to-action</i> ; <i>Landing Pages</i> , Cliente Oculito;	Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras de tecnologia; Turistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 43 - Elementos da Dimensão Inteligência no SMARTUR

Processo	Atividades	Técnicas/Métodos/Ferramentas	Atores
Análise das Experiências	4.1. Categorizar Experiências 4.2. Analisar experiências 4.3. Inferir novos conhecimentos	Algoritmos; Clustering Fuzzy; Codificação de Conteúdo; Conjoint Analysis; CRM Analítico; CRM Cooperativo; CRM Operacional; CRM Social; Data Mining; Text Mining; Web Mining; Data Warehouse; Heurísticas; Kansei Engineering; Knowledge Discovery of Databases (KDD); Mapas de Processos; Método de Correspondência Sintática; Métodos K-Means; Online Analytical Process Techniques; Ontologias; Rede Neural Não Supervisionada; Quality Function Deployment; Técnicas de Processamento de Linguagem Natural; Fluxogramas;	Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras de tecnologia; Especialistas do turismo.
Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking	5.1. Projetar soluções inteligentes 5.2. Analisar soluções dos concorrentes 5.3. Analisar soluções das referências 5.4. <i>Benchmarking</i> das soluções 5.5. Realinhar soluções inteligentes	<i>Benchmarking</i> ; Ferramentas de Mapeamento de Processo; Data Mining; Text Mining; Web Mining; Rede Neural Não Supervisionada; Reuniões; Brainstorming; Storytelling; Quality Function Deployment; Brainstorming; Design Thinking; Modelos <i>CommonKADS</i> ; Modelo Canvas da Proposta de Valor; Matriz de Valor; <i>Project Model Canvas</i>	Equipe de T. I. do DMO; DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Moradores; Entidades de classe (ABIH, ABRASEL etc.)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 44 - Elementos da Dimensão Geração de Valor no SMARTUR

Processo	Atividades	Técnicas/Métodos/Ferramentas	Atores
Verificação de Soluções Inteligentes	6.1. Verificar soluções com turistas 6.2. Verificar soluções com DMO 6.3. Realinhar soluções inteligentes	Reuniões; Brainstorming; Storytelling; Quality Function Deployment; Ferramentas de Mapeamento de Processo; Redes/Mídias Sociais; Design Thinking; Análise de Dados; <i>Visita in loco</i> ; Design Service	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Especialistas do turismo; Turistas; Associações Comerciais; Associações de Moradores; Câmaras de Dirigentes Lojistas – CDLs; Associações Comerciais e Empresariais; Membros de fóruns

			associados ao turismo, Moradores; <i>Startups</i> de tecnologia e inovação, dentre outras.
Aplicação de Soluções Inteligentes	7.1. Aplicar soluções inteligentes 7.2. Disseminar soluções inteligentes 7.3. Acompanhar soluções aplicadas	Engenharia Simultânea; Engenharia Reversa; Técnicas da Gestão do Conhecimento; Data Mining; Text Mining; Web Mining; Prototipagem; Análise de Dados; CRM; Redes/Mídias Sociais; Sites; Blogs; Sistema <i>Kanban</i> , <i>5W2H</i> , Aplicativos para gestão de Tarefas (<i>Trello</i> , <i>MSPProject</i> etc.); Métodos de Análise e Gestão de Portfólios; Posicionamento de Produtos; Modelo Baseado em Notas (<i>Scoring Balls</i>); Diagramas e Modelos de Gráfico de Bolhas; Gestão de Projetos; Sistemas de Gestão de Projetos.	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Especialistas do turismo; Turistas; Influenciadores digitais; Associações Comerciais; Associações de Moradores; Câmaras de Dirigentes Lojistas – CDLs; Associações Comerciais e Empresariais; Membros de fóruns associados ao turismo, Moradores; <i>Startups</i> de tecnologia e inovação, dentre outras.
Atualização das Experiências	8.1. Monitorar experiências criadas 8.2. Iniciar processos anteriores	Data Mining; Text Mining; Web Mining; Entrevistas; Questionários Online e Físicos; Análise de Satisfação; Gráfico de inventário de Conhecimento do Cliente; Mapa de Conhecimento Tácito; Análise de <i>reviews</i> ; Política de <i>cookies</i> e outras ferramentas de coleta automática (<i>bots</i>).	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Especialistas do turismo; Turistas; Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.); Associações Comerciais; Associações de Moradores; Câmaras de Dirigentes Lojistas – CDLs; Associações Comerciais e Empresariais; Membros de fóruns associados ao turismo, Moradores; <i>Startups</i> de tecnologia e inovação, dentre outras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 45 – Processos Genéricos do SMARTUR

Processos Genéricos	Atividades	Técnicas/Métodos/Ferramentas	Atores
Armazenamento das Experiências	Armazenar continuamente dados, informações e conhecimentos com <i>stakeholders</i> .	Banco de Dados, Informações e Conhecimentos do Cliente; CRM Operacional; <i>Data Warehouse</i> ; Mapa de Conhecimento Tácito; Mecanismos de Recuperação de Informações; Plataforma de Rede; Repositórios; Sistemas de Fluxo de Trabalho; Sistemas <i>Groupware</i> ; Tecnologias baseadas na Web; Tecnologias de Mapas de Conhecimento;	Equipe de T. I. do DMO; DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Especialistas do turismo.
Compartilhamento das Experiências	Compartilhar continuamente dados, informações e conhecimentos com <i>stakeholders</i> .	Base de Dados, Informações e Conhecimentos; CRM Operacional; <i>Data Warehouse</i> ; Ferramentas de T. I.; Gráfico de inventário de Conhecimento do Cliente; <i>Knowledge Café</i> ; Plataforma de Rede; Sistema de Software; Sistemas Colaborativos; Sistemas de Fluxo de Trabalho; Sistemas de Rede; Sistemas <i>Groupware</i> ; <i>Team Rooms</i> ; Tecnologias baseadas na Web;	Equipe de T. I. do DMO; DMO; Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, dentre outros); Especialistas do turismo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a estruturação da versão final do framework espera-se com suas aplicações futuras que ele e seus elementos possam auxiliar gestores de destinos turísticos na criação de soluções inteligentes que contribuam diretamente na melhoria dos produtos/serviços e experiências ofertados pelos destinos. Além disto, espera-se que as soluções projetadas e implementadas contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos residentes dos destinos, os quais são diretamente afetados (positiva e negativamente) pelas atividades turísticas em sua região.

Outro resultado esperado com a criação de soluções inteligentes é o fomento pelo equilíbrio entre oferta e a demanda turística. Dado que atualmente, muitos destinos ao redor do mundo e principalmente seus moradores sofrem com o fenômeno denominado *Overturismo*, mais conhecido como Turismofobia. Que ocorre quando um destino supera sua capacidade máxima em receber turistas e isto gera transtornos e problemas diversos a seus moradores.

Além disto, espera-se que o framework auxilie gestores na construção de ecossistemas de colaboração nos destinos, onde múltiplos atores trabalhem conjuntamente para propor, verificar e implementar diversas soluções que venham a melhorar a atratividade e competitividade dos destinos.

A busca por este ecossistema é reiterada no framework ao expor diversos atores que podem contribuir no desenvolvimento de seus processos e que culminam com a geração de soluções. Dentre eles pode-se destacar empresas parceiras dos gestores, os próprios turistas, moradores e suas associações de bairro, entidades de classe, dentre outros.

Em complemento, tem-se que o framework foi estruturado de modo não rígido visando assim que ele possa ser utilizado como um guia norteador dos gestores turísticos para lidarem com a gestão inteligente das experiências turísticas. Para isto, o framework é dotado de processos e atividades flexíveis que permitam a estes atores e seus *stakeholders* definirem o melhor caminho de execução com base em sua realidade.

Por fim, esta flexibilidade de uso é realçada no conjunto múltiplo e rico de métodos, técnicas e ferramentas contidos em sua estrutura e que podem ser utilizados pelos gestores do modo como melhor lhe convir para que soluções inteligentes possam ser projetadas, verificadas e implementadas nos destinos.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Este capítulo apresentou o framework SMARTUR e toda sua estrutura, suas verificações estruturais e de aplicabilidade em uma situação do mundo real conforme etapas propostas pela DSR. Inicialmente procedeu-se sua verificação estrutural junto a especialistas do turismo e de domínio para alinhar sua estrutura e elementos com a realidade do cenário turístico de modo a contribuir efetivamente nas ações de gestão realizadas por DMOs. Por meio desta verificação um conjunto de melhorias foi incorporado ao artefato e permitiu seu melhor alinhamento com o mundo real e estruturação de uma nova versão.

A nova versão passou por uma verificação de aplicabilidade na cidade de Florianópolis e contou com a colaboração de dois DMOs do município que analisaram junto com o autor os resultados obtidos com a execução dos quatro primeiros processos do framework. Um destes gestores foi fundamental no início da verificação ao analisar a lista das atrações do destino e com base em sua *expertise* pôde auxiliar na seleção da Barra da Lagoa como atração a ser analisada pelos motivos já expostos no capítulo.

Esta colaboração e parceria inicial entre autor e gestor foi crucial e trouxe ganhos à aplicação ao permitir que os processos e atividades do framework se alinhassem, ou melhor, se adaptassem de acordo com as demandas e realidade de Florianópolis. Assim, os dois primeiros processos foram se ajustando ao destino ao passo que todos os dados, informações e conhecimentos necessários iam sendo coletados e isto contribuiu para o sequenciamento das atividades e processos seguintes. Esta colaboração inicial e ajustes conforme demanda e obtenção de conhecimentos para o destino demonstrou à pesquisa que o framework é flexível quanto a sua aplicação e isto converge com as contribuições esperadas dele para os destinos turísticos.

Ademais, nota-se que a aplicação do framework proporcionou uma análise detalhada das experiências turísticas na Barra da Lagoa, a qual pode contribuir na melhoria da gestão turística e experiências entregues pela atração. Este ponto é percebido quando os próprios gestores começam a propor algumas pré-soluções, ainda em fase muito inicial para a atração, mas que já começam a criar uma base para futuras discussões com outros atores envolvidos na gestão do destino e sua atração.

Por fim, tem-se que os resultados obtidos com a conclusão deste capítulo permite o alcance do último objetivo específico da tese:

- Verificar estrutura e aplicabilidade do Framework em um cenário de uso.

O primeiro deles foi alcançado com a estruturação da seção 4.1 do Capítulo que apresentou toda a estrutura do framework e as pontes de conhecimento construídas pelo autor que permitiram a construção de Framework SMARTUR à luz da teoria da Gestão do Conhecimento do Cliente, Experiência Turística e Destinos Turísticos Inteligentes.

O último objetivo específico foi alcançado com a estruturação das seções 4.2 e 4.3 deste Capítulo que apresentam todos os resultados obtidos com a verificação estrutural e de aplicabilidade do artefato construído. Por meio delas e seus respectivos resultados, considera-se que o framework apresentou viabilidade e flexibilidade de aplicação.

Com o alcance destes dois últimos objetivos específicos da pesquisa tem-se que seu objetivo geral também foi alcançado, à medida que foi proposto um framework para gestão inteligente da experiência turística embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente. E por meio da verificação de seu uso pode-se constatar que o framework é capaz de auxiliar gestores de destinos turísticos na criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes.

5 CONCLUSÕES FINAIS

A combinação dos três principais construtos teóricos da tese, Gestão do Conhecimento do Cliente, Destinos Turísticos Inteligentes e Experiências Turísticas permitiu a criação de um artefato com uma estrutura conceitual sólida alinhada à literatura e ao mundo real. O qual facilita a gestão e geração de novas experiências nos destinos turísticos sendo um guia no modo como DMOs podem lidar com a experiência turística, considerada atualmente um conhecimento do cliente com alto poder de agregação de valor para destinos que são ou pretendem ser inteligentes. Além disto, a estrutura do artefato apresenta fácil compreensão frente ao detalhamento e sequenciamento que seus processos, atividades e demais elementos.

O framework é composto por quatro dimensões (Planejamento, Aquisição, Inteligência e Geração de Valor), juntas, estas dimensões possuem oito processos sequenciais organizados de modo cíclico em sua estrutura. Além destes processos, o framework conta com mais dois processos genéricos relacionados ao armazenamento e compartilhamento de todos os DICs coletados e criados. O framework conta ainda com trinta atividades que estão distribuídas nos oito processos sequenciais.

Em adição, sua estrutura contém uma lista dos principais atores envolvidos em cada um de seus processos. Bem como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que podem ser utilizados nestes processos e suas respectivas atividades para se alcançar seus objetivos. Esta mescla de processos, atividades, atores e ferramental plausível de uso foi estruturado com o objetivo de auxiliar a criação de soluções inteligentes mediante a análise das experiências turísticas compartilhadas em mídias sociais.

O framework SMARTUR contribui para que gestores destes destinos possam gerir conhecimentos dos clientes, aqui representados pelas experiências turísticas, de modo a melhorar esta gestão. Bem como proporcionar a criação de novas experiências embasadas nas soluções inteligentes que venham a ser criadas e implementadas.

Para a academia e pesquisa futuras os resultados da tese contribuem em duas vertentes, no turismo ao criar um framework alinhado aos preceitos do turismo inteligente e DTIs especialmente ao relacionar a experiência turística como o conhecimento do cliente necessário para a gestão e melhoria deles e de suas atrações. Na Gestão do Conhecimento e sua ramificação, a Gestão do Conhecimento do Cliente, o framework contribui ao explorar o conhecimento do cliente no turismo, um campo de pesquisa ainda pouco explorado pela CKM.

No contexto das soluções inteligentes nota-se que sua obtenção realmente é algo que depende da criação de um ecossistema de cooperação/colaboração entre gestores e demais *stakeholders*, onde a coprodução de conhecimento é algo presente. Pois cada um deles pode trazer para a discussão sua própria visão sobre o destino e conseqüentemente os conhecimentos que possuem acerca dele. Dessa forma, pontos até então não observados pelos gestores podem vir à tona e permitir soluções inovadoras e sua melhor gestão que beneficiem todos os envolvidos, desde moradores até turistas.

Uma necessidade que emergiu durante a pesquisa, tanto na visão do autor quanto dos gestores, foi o envolvimento de diversos atores nos processos do framework. À medida que as análises e discussões conjuntas com eles eram feitas, a demanda pela inserção de novos atores tornava-se ascendente e a criação deste ecossistema colaborativo ganhava mais destaque.

Isto, por sua vez, corrobora com o fato do framework buscar ser um guia norteador para gestores e propor em cada processo um conjunto de possíveis atores que possam contribuir na criação deste ecossistema. Desta forma, fica evidente que não apenas o conhecimento do cliente (no caso, do turista) é relevante na criação de soluções inteligentes, mas também o conhecimento dos atores e *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente com a área de turismo.

A verificação de aplicabilidade permitiu ainda constatar a necessidade de remodelagem no modo como gestores gerenciam as melhorias em suas atrações, pois atualmente elas são muitas vezes direcionadas apenas para a alta temporada e de modo paliativo e não preventivo. Entretanto, os resultados da aplicabilidade demonstram que a Barra da Lagoa, por exemplo, possui potencial de atratividade turística em todas as épocas do ano, cabendo para isto a implementação de soluções que realcem todas as dimensões da experiência turística e não somente Estética e Entretenimento, hoje considerada por eles as principais para a atração.

No tocante aos eixos fundamentais dos Destinos Turísticos Inteligentes, a verificação demonstrou que para a Barra os requisitos dos turistas propõem a criação de soluções inteligentes mais voltadas para a Sustentabilidade e Acessibilidade. Já os eixos da Tecnologia e Inovação não apresentaram requisitos dos turistas associados diretamente, enquanto a Governança tem requisitos implícitos e muito direcionados à questão da mobilidade urbana na cidade e gestão da localidade.

Isto não implica dizer que o destino possui demandas mais fortes apenas nos eixos aqui mencionados, pelo contrário, todos os eixos devem ser priorizados pois a cidade busca ser tanto um destino inteligente quanto uma cidade humana e inteligente no futuro. Contudo, tem-se que para a Barra da Lagoa, os eixos da Sustentabilidade, Acessibilidade e Governança possuem maior representação e demanda.

Quanto às experiências turísticas aqui utilizadas como conhecimento e compartilhadas no *TripAdvisor*, tem-se que a aplicação do SMARTUR mostra indícios que a análise delas fornece uma base rica de conhecimento que gera *insights* para criação de soluções inteligentes para melhorar as duas primeiras etapas da experiência turística, ou seja o antes e durante sua vivência. Pois a identificação dos requisitos dos turistas permite a criação e/ou melhoria dos produtos/serviços cada vez mais inteligentes, que por sua vez, agregam mais valor às experiências.

Mediante tudo que foi exposto, conclui-se que o framework SMARTUR pode auxiliar gestores e seus *stakeholders* na gestão inteligente das experiências compartilhadas nas mídias sociais e que elas são conhecimentos essenciais na melhoria dos destinos e seus elementos. A aplicação do framework demonstrou seu potencial de uso e alinhamento às demandas atuais da indústria do turismo, especialmente ao combinar elementos e características da Gestão do Conhecimento com a experiência turística e desenvolver um guia norteador para gerenciar estas. Algo até então não explorado no campo da pesquisa científica, porém demandado por gestores que lidam com este tipo de conhecimento.

Em reforço a isto, tem-se que as pesquisas que relacionam experiência turística e turismo, especialmente destinos e turismo inteligente, não dão ênfase ao modo como elas podem ser gerenciadas e focam-se no desenvolvimento de novas tecnologias que possam remodelá-las. Com isto, esta tese contribui na eliminação/redução desta lacuna de pesquisa ao entregar à comunidade científica um framework voltado à gestão inteligente destas experiências, assim como suprir a carência de gestores por estruturas voltadas a este fim.

Não obstante, tem-se que o modo como a experiência turística foi analisada pelo SMARTUR e os resultados que gerou, especialmente a identificação dos requisitos dos turistas, pode ser replicado para outros cenários além turismo e isto destaca a flexibilidade de uso do framework. Por exemplo, pode-se utilizá-lo para levantar e identificar requisitos dos clientes necessários aos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços mediante a análise das experiências compartilhadas por clientes.

Isto posto, conclui-se que o objetivo geral desta pesquisa, ou seja, a proposição de um framework para gestão inteligente das experiências turísticas embasado na Gestão do Conhecimento do Cliente para auxiliar na criação de soluções inteligentes e promoção de Destinos Turísticos Inteligentes.

5.1 LIMITAÇÕES

Como limitações o trabalho apresenta o viés que a verificação de aplicabilidade em uma atração de um destino turístico pode trazer, sendo assim reconhecida a necessidade de novas verificações do SMARTUR em outras localidades e atrações. Atrelado a isto, menciona-se a não aplicação de todos os processos do artefato, sendo isto necessário e já programado pelo autor para pesquisas futuras.

Outra limitação reside na dificuldade que o autor teve em conseguir realizar encontros, reuniões e discussões com outros DMOs além dos dois colaboradores desta pesquisa, sendo contactados gestores de algumas partes do país e do exterior, mas nenhum retorno foi obtido.

5.2 TRABALHO FUTUROS

Sugere-se como trabalhos futuros:

- Desenvolver projetos de pesquisa segmentados para melhorar cada um dos processos do framework e verificar a aplicação dos métodos, técnicas e ferramentas propostos para cada um deles;
- Realizar validações menores do framework em empresas do setor de turismo e que ofereçam experiências;
- Validar o framework SMARTUR em outros destinos e atrações turísticas do país, com destaque para a região nordeste onde o turismo de Sol e Praia é forte;

- Desenvolver pesquisas que fomentem a criação de ecossistemas de colaboração/cooperação entre entidades públicas e privadas relacionadas ao turismo;
- Remodelar a estrutura conceitual do framework para aplicá-lo em outros setores da economia como no setor de serviços para melhorar as experiências por ele ofertadas e poder auxiliar no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

5.3 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

No campo teórico os resultados desta tese contribuem diretamente em lacunas identificadas na literatura do Turismo e da Gestão do Conhecimento. No Turismo, primeiro ao explorar a Experiência Turística e seus elementos visando contribuir em sua gestão. Segundo, ao explorar a gestão da experiência no Turismo Inteligente, mais especificamente nos Destinos Turísticos Inteligentes.

Estas contribuições tornam-se mais visíveis quando a tese utiliza a Gestão do Conhecimento do Cliente como um meio para se explorar e gerir de modo mais inteligente a experiência turística presente nas mídias sociais e muito difundida no turismo inteligente. Porém, pouquíssimo explorada quanto a sua gestão neste cenário.

Ao mencionar isto, constata-se que a exploração da tríade Gestão do Conhecimento do Cliente, Experiência Turística e Destinos Turísticos Inteligentes, ao se propor um framework onde a experiência turística é o conhecimento do cliente base de gestão, é algo inédito na literatura. Frente a isto, esta tese contribui na teoria ao abrir novos caminhos para exploração, uso e disseminação da Gestão do Conhecimento do Cliente na literatura do Turismo, especialmente ao lidar com a experiência turística sendo o elo conectivo entre a Gestão do Conhecimento e o Turismo.

No mais, os resultados desta tese contribuem na abertura de novos campos e lacunas de pesquisa, por meio de novas teses e dissertações, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina.

Dentre as contribuições práticas destaca-se a exploração e uso do conhecimento do cliente, aqui representado pela experiência turística, em cenários além do contexto organizacional. Os resultados da verificação de aplicabilidade mostram o potencial de uso do

framework proposto como um direcionador para organizações e gestores que reconhecem o potencial do conhecimento do cliente para a competitividade.

Por poder ser utilizado como um direcionador ou guia na gestão das experiências turísticas, o framework contribui diretamente na mudança de mentalidade dos gestores quanto à gestão dos destinos turísticos. Especialmente ao frisar e mostrar que DMOs devem investir em iniciativas que lidem com conhecimentos dos turistas (experiências).

Seu uso e potencial como guia norteador é reforçado no fato do framework apresentar uma estrutura de fácil compreensão, dotada de processos, atividades e uma rica lista de métodos, técnicas, ferramentas e atores que podem ser utilizados na gestão inteligente dos conhecimentos dos clientes (experiências turísticas).

No contexto turístico, o framework construído contribui no fomento e criação de destinos inteligentes ao redor do mundo, ao apresentar um modo como gestores turísticos podem lidar com a experiência turística para criar soluções inteligentes para seus destinos. A nível nacional, ele contribui com as ações que vem sendo desenvolvidas pelo SEBRAE desde o ano de 2016, quando se voltou para o fomento de destinos inteligentes ao buscar criar iniciativas e estratégias que promovam a criação de Destinos Turísticos Inteligentes no país.

Além de contribuir com as iniciativas do SEBRAE, os resultados da pesquisa contribuem diretamente nos objetivos do Plano Nacional de Turismo 2018-2020 do Ministério do Turismo. Especialmente na Linha de Atuação voltada ao Ordenamento, Gestão e Monitoramento, que tem como iniciativas e metas buscar fortalecer, apoiar e monitorar as atividades turísticas no país; ampliar e aprimorar estudos e pesquisas em turismo; e fortalecer a gestão descentralizada do turismo.

Para o turismo mundial, esta pesquisa contribui com os objetivos almejados pelas duas organizações espanholas referência em Destinos Turísticos Inteligentes, a SEGITTUR e o Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas – INVAT.TUR. Especialmente ao entregar uma estrutura que contribui nas iniciativas para fomento e conversão de destinos tradicionais em Destinos Turísticos Inteligentes no mundo.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, L. N. **Inovação Sistêmica: Modelo De Descrição Da Lógica Complexa De Valor**, 2017. 236 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.
- ABNT. NBR ISO 9001:2015: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, Rio de Janeiro, 2015.
- ABUBAKAR, M. A.; ILKAN, M. Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 5, n. 3, p. 192-201, 2016.
- AENOR - Associação Espanhola de Normalização e Certificação. UNE 178501 - Sistema de Gestión de Los Destinos Turísticos Inteligentes – Requisitos, abril de 2016.
- AENOR - Associação Espanhola de Normalização e Certificação. UNE 178303 – Cidades Inteligentes – Gestión de Activos de la Ciudad - Especificaciones, 2015.
- ALI, F.; HUSSAIN, K.; RAGAVAN, N. A. Ragavanb. Memorable Customer Experience: Examining the Effects of Customers Experience on Memories and Loyalty in Malaysian Resort Hotels. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 144, p. 273-279, 2014.
- ALVES, R.; NUNES, N. J. Towards a Taxonomy of Service Design Methods and Tools. **IESS 2013**, LNBIP 143, p.215-229, 2013.
- AMARAL, F.; TIAGO, T.; TIAGO, F. User-generated content: tourists' profiles on TripAdvisor. **International Journal of Strategic Innovative Marketing**, v. 01, p. 137-147, 2014.
- AMMIRATO, S.; FELICETTI, A. M.; GALA, M. D. Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 6, n. 3, p. 178-178, 2015.
- AMMIRATO, S.; FELICETTI, A. M.; GALA, M. D. Tourism Destination Management: A Collaborative Approach. In: **Working Conference on Virtual Enterprises**. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 217-226, 2014.
- ANDAJANI, E. Understanding Customer Experience Management in Retailing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 211, n. September, p. 629-633, 2015.
- ARAUJO, I. R. **A Contribuição dos Conceitos Relacionados à Gestão do Conhecimento para Melhoria da Prestação de Serviços Hoteleiros. Estudo de Caso em um Hotel de Luxo de Salvador**. 2007, 107 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2007.
- AROEIRA, T.; DANTAS, A. C.; DE SEVILHA, G., M. Experiência turística memorável, percepção cognitiva, reputação e lealdade ao destino: um modelo empírico. **Turismo-visão e ação**, v. 18, n. 3, p. 584-610, 2016.
- ATTAFAR, A.; SADIDI, M.; ATTAFAR, H.; SHAHIN, A. The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 13, n. 6, p. 829-835, 2013.

- BAGHERI, S.; KUSTERS, R.; TRIENEKENS, J. The customer knowledge management lifecycle in PSS value networks: Towards process characterization. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, n. Nonaka, p. 66-77, 2015.
- BAKA, V. The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. **Tourism Management**, v. 53, p. 148-162, 2016.
- BAKICI, T., ALMIRALL, E., WAREHAM, J. A smart city initiative: The case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*, v.4, n.2, pp.135–148, 2012.
- BARBIER, G.; LIU, H. Data mining in social media. In: *Social Network Data Analytics*. Springer US, 2011. p. 327-352.
- BARBOSA, L. G. M. Estudo de competitividade de produtos turísticos. Brasília, DF: Sebrae, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed de 2016. São Paulo: Edições 70, 2016, 141.
- BARREDA, A.; BILGIHAN, Anil. An analysis of user-generated content for hotel experiences. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, vol. 4, n. 3 p. 263 – 280, 2013.
- BATISTA, A. D. Sistemática Para Adoção De Observatórios Tecnológicos De Conhecimento Como Práticas De Gestão Do Conhecimento Organizacional. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 3 ed. São Paulo: Aleph, 2011.
- BITENCOURT, N. de L. R; SORIANO-SIERRA, E. J. Gestão Ambiental integrada da orla marítima. Estudo de caso: conflitos de uso do Canal da Barra da Lagoa (Ilha de Santa Catarina, Brasil). *Revista de Estudos Ambientais*, v. 10, n. 1, p. 65-73, 2008.
- BITENCOURT, N. L. R. A Problemática da Conservação Ambiental dos Terrenos de Marinha: O Caso Da Orla Do Canal Da Barra Da Lagoa, Ilha De Santa Catarina, Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BIZ, A. A. **Avaliação Dos Portais Turísticos Governamentais Quanto Ao Suporte À Gestão Do Conhecimento**, 2009. 242 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.
- BLANCO, J. **Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital**. Madrid, Espanha: LID Editorial Empresarial, 2015.
- BO, Z., YING-JIAO, Kou. Research of Customer Knowledge Management and Realizing Process. In: **2009 International Conference on Management and Service Science**. 2009.
- BOATENG, H. Customer knowledge management practices on a social media platform: A case study of MTN Ghana and Vodafone Ghana. **Information Development**, v. 32, n. 3, p. 440-451, 2014.

- BOAVIDA, A. T. A experiência turística partilhada—contributos para a hospitalidade e retenção do destino turístico: o caso da feira do cavalo da Golegã. Dissertação (Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo), Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2012.
- BOES, K.; BUHALIS, D.; INVERSINI, A. Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. **International Journal of Tourism Cities**, v. 2, n. 2, p. 108-124, 2016.
- BORDIN, A. S. **Framework Baseado Em Conhecimento Para Análise De Rede De Colaboração Científica**, 2015. 333 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.
- BOUAGINA, D. J.; TRIKI, A. Customer experiential knowledge management (CEKM) - Concept proposition and research framework development. In **European Conference on Knowledge Management**, v. 1, n. Cinotti 2007, p. 307-314, 2013.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 2006. v. 3, n. 2. p. 77-101.
- BREIBY, M. A. Exploring Aesthetic Dimensions in Nature-Based Tourist Experiences. **Tourism Analysis**, v. 20, n. 4, p. 369-380, 2015.
- BROWN, T. **Design Thinking**. **Harvard Business Review**, jun. 2008.
- BUCHELE, G. T. **Adoção De Métodos, Técnicas E Ferramentas Para Inovação: Estudo De Casos Múltiplos Em Projetos Realizados Por Organizações Inovadoras**, 2018. 303 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- BUCHNOWSKA, D. Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal. In: **EuroSymposium on Systems Analysis and Design**. Springer, Berlin, Heidelberg. p. 25-38, 2011.
- BUEREN, A.; SCHIERHOLZ, R.; BRENNER, W. Customer knowledge management - improving performance of customer relationship management with knowledge management. In: **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**, p. 1-10, 2004.
- BUEREN, A.; SCHIERHOLZ, R.; KOLBE, L. M.; BRENNER, W. Improving performance of customer-processes with knowledge management. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 573-588, 2005.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.
- BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In: **Information and communication technologies in tourism 2015**. Springer, Cham, p. 377-389, 2015.
- BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. Smart tourism destinations. In: *Information and communication technologies in tourism 2014*. Springer, Cham, p. 553-564, 2013.
- BUHALIS, D.; FOERSTE, M. SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 4, n. 3, p. 151-161, 2015.

- BUONINCONTRI, P.; MICERA, R. The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations. *Information Technology & Tourism*, v. 16, n. 3, p. 285-315, 2016.
- BUSTARD, J. R. T.; BOLAN, Peter.; DEVINE, Adrian.; HUTCHINSON, Karise. The emerging smart event experience: an interpretative phenomenological analysis. *Tourism Review*, v. 74, n. 1, p. 116-128, 2018.
- CACHO, A.; MENDES-FILHO, L.; ESTAREGUE, D.; MOURA, B.; CACHO, N. Mobile tourist guide supporting a smart city initiative: a Brazilian case study, *International Journal of Tourism Cities*, v. 2, n. 2, p. 164-183, 2016.
- ÇAĞDAŞ, V.; STUBKJÆR, E. Design research for cadastral systems. *Computers, Environment and Urban Systems*, v. 35, n. 1, p. 77-87, 2011.
- CAPELLO, R; CARAGLIU, A.; NIJKAMP, P. Territorial capital and regional growth: increasing returns in cognitive knowledge use. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 2009.
- CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart cities in Europe, series research memoranda 0048. VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics, p. 2009-48, 2009.
- CASSAVIA, N.; DICOSTA, P.; MASCIARI, E.; SACCA, D. Improving tourist experience by Big Data tools. *Proceedings of the 2015 International Conference on High Performance Computing and Simulation, HPCS 2015*, p. 553-556, 2015.
- CASTELLANOS-VERDUGO, M.; VEGA-VÁZQUEZA, M.; OVIEDO-GARCÍA, M. Á.; ORGAZ-AGÜERAC, F. The relevance of psychological factors in the ecotourist experience satisfaction through ecotourist site perceived value. *Journal of Cleaner Production*, v. 124, p. 226-235, 2016.
- CATARINA, S. Governo do Estado. Catarina-Conselho Estadual de Turismo do Estado de Santa Catarina. (2010). Plano de Marketing de Santa Catarina, 2020.
- CELDRÁN-BERNABÉU, M. A.; MAZÓN, J.; IVARS-BAIDAL, J.; VERA-REBOLLOA, F. Smart tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Cuadernos de Turismo*, n. 41, p. 107-138, 2018.
- CHAKRABARTI, A. Towards a taxonomy of design research areas. *In: The future of design methodology*. Springer, London, p. 249-259, 2011.
- CHAVES, M. S.; TROJAHN, C.; PEDRON, C. D. A Framework for Customer Knowledge Management based on Social Semantic Web. *Cyber Behavior*, p. 1503-1519, 2014.
- CHEN, Y.; SU, C. A Kano-CKM model for customer knowledge discovery. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 17, n. 5, p. 589-608, 2006.
- CHEN, Y.; TSAI, S.; HOU, S.; CHEN, L. Measuring customer innovativeness via FuzzyArt network modeling. *In: IEEM 2009 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, p. 1558-1562, 2009.
- CHOURABI, H.; NAM, T.; WALKER, S.; GIL-GARCIA, J. R.; MELLOULI, S.; NAHON, K.; PARDO, T. A.; J. S. Hans. Understanding smart cities: An integrative framework.

In: 2012 45th Hawaii international conference on system sciences. IEEE, 2012. p. 2289-2297, 2012.

CHUA, A. YK.; BANERJEE, S. Customer knowledge management via social media: The case of Starbucks. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 237-249, 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração** - 12ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

CORTÉS, G. L. Una revisión del constructo consumo simbólico desde la perspectiva de la experiencia turística. 2015.

COSTA, L. A. Km4si: Framework Para Gestão Do Conhecimento Em Organizações De Inovação Social. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, R. R. Rankings E Indicadores Para Smart Cities: Uma Proposta De Cidades Inteligentes Autopoiéticas. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

CUPANI, A. **Filosofia da Tecnologia: um convite**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2011.

CUPANI, A. La peculiaridad del conocimiento tecnológico. **Scientia Studia**, São Paulo, v.4, n.3, p.353-71, 2006.

DANESHGAR, F.; PARIROKH, M. An integrated customer knowledge management framework for academic libraries. **The Library Quarterly**, v. 82, n. 1, p. 7-28, 2012.

DE SOUZA, T. C. G. **Modelo De Competitividade De Destino Turístico Inteligente**, 2018. 467 p. Tese (Doutorado). Universidade do Vale Do Itajaí – Univali, Curso De Doutorado Em Administração e Turismo, Itajaí, 2018.

DEL CHIAPPA, G.; BAGGIO, R. Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 4, n. 3, p. 145-150, 2015.

DEL VECCHIO, P.; MELE, G.; NDOU, V.; SECUNDO, G. Creating value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations. **Information Processing and Management**, v. 54, n. 5, p. 847-860, 2018a.

DEL VECCHIO, P.; SECUNDO, G.; PASSIANTE, G. Analyzing. Big Data through the lens of customer knowledge management: Evidence from a set of regional tourism experiences. **Kybernetes**, v. 47, n. 7, p. 1348-1362, 2018b.

DEPINÉ, A. C. Fatores De Atração E Retenção Da Classe Criativa: O Potencial De Florianópolis Como Cidade Humana Inteligente. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DOS SANTOS, S. R.; GÂNDARA, J. M. Destino turístico inteligente: construção de um modelo de avaliação com base em indicadores para planejamento, gestão e controle de destinos histórico-culturais patrimônio da humanidade, analisando o caso de São Luís (Maranhão, Brasil). **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 10, n. 2, p. 69-79, 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

- DU, J. R. S.; JIAO, Y. Customer knowledge management of mass customization enterprises based value chain. In: **International Conference on Management and Service Science, MASS 2011**, 2011.
- FANG, B.; QIANG, Y.; DENIZ, K.; LAW, R. Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics. **Tourism Manazement**, v. 52, p. 498-506, 2016.
- FAYYAD, U.; PIATETSKY-SHAPIRO, G.; SMYTH, P. From data mining to knowledge discovery in databases. *AI magazine*, v. 17, n. 3, p. 37-37, 1996.
- FECOMÉRCIO. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina. Avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos – Protocolo Tourqual Temporada de Verão 2018 – Balneário Camboriú e Florianópolis, 2018.
- FEMENIA SERRA, F. et al. Smart tourism experiences: conceptualisation, key dimensions and research agenda. 2018.
- FEMENIA-SERRA, F. Smart tourism destinations and higher tourism education in Spain. Are we ready for this new management approach?. In: **Information and Communication Technologies in Tourism 2018**. Springer, Cham, p. 437-449, 2018.
- FEMENIA-SERRA, F.; NEUHOFER, B.; IVARS-BAIDAL, J. A. Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, v. 39, n. 2, p. 109-133, 2019.
- FENG, T; TIAN, J. Customer knowledge management and condition analysis of successful CKM implementation. In: **2005 International Conference on Machine Learning and Cybernetics**. IEEE, p. 2239-2244, 2005.
- FERNANDES, R. F. **Framework Conceitual Para O Processo De Identificação De Oportunidades Do Front End Da Inovação**, 2017, 264 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.
- FERNANDES, T.; PINTO, T. T. Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 50, p. 30-41, 2019.
- FERNÁNDEZ; M. J.; GONZÁLEZ, C. P. **Evaluación de territorios inteligentes en la sociedad del conocimiento**. Netbiblo, 2009.
- FIDEL, P.; SCHLESINGER, W.; CERVERA, A. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1426-1428, 2015.
- FIGUEREDO, M.; RIBEIRO, J.; CACHO, N.; THOME, A.; CACHO, A.; LOPES, F.; ARAUJO, V. From photos to travel itinerary: A tourism recommender system for smart tourism destination. **Proceedings - IEEE 4th International Conference on Big Data Computing Service and Applications (Big Data Service)**, p. 85-92, 2018.
- FLORES, L. C. da S.; MENDES, J. da C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 222-222, 2014.

FLORIANÓPOLIS, P. Secretária Municipal De Turismo, Tecnologia E Desenvolvimento Econômico, 2018. Disponível em:

<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/turismo/index.php?cms=barra+da+lagoa>

FRAGA, B. D. **Framework de Análise de Conhecimentos Críticos às Capacidades de Resiliência Organizacional**, 2019. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

FREITAS JUNIOR, V. **Ontologia Para Representação Semântica De Indicadores De Desempenho Considerando Aspectos De Vaguidade, Temporalidade E Relacionamento Entre Indicadores**, 2016, 233 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

FUCHS M.; HÖPKENB W.; LEXHAGENA M. Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations – A case from Sweden. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, p. 198 – 204, 2014.

GAJDOŠÍK, T. Towards a Conceptual Model of Intelligent Information System for Smart Tourism Destinations. In: **Computer Science On-line Conference**. Springer, Cham, 66-74, 2019.

GARBUIO, M. E. M. da S. **Espaços Públicos Humanizados E Sustentáveis: Cocriação E Consolidação De Um Framework Para Cidades Costeiras Turísticas, Sob A Perspectiva Do European Smart Cities Model**, 2019, 875 p. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

GARCÍA, Fe. A.; MENDES FILHO, L. A. M.; SANTOS JÚNIOR, A. Dos. Turismo E Inovação: Uma Proposição De Modelo De Sistema De Gestão Para Configuração De Destinos Turísticos Inteligentes. **CULTUR**, ano 10, nº 02, 2016.

GARCÍA-MURILLO, M.; ANNABI, H. Customer knowledge management. **Journal of the Operational Research Society**, v. 53, n. 8, p. 875-884, 2002.

GEBERT, H.; GEIB, M.; KOLBE, L.; BRENNER, W. Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 107-123, 2003.

GEBERT, H.; GEIB, M.; KOLBE, L.; RIEMPP, G. Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts. In **The Second International Conference on Electronic Business (ICEB 2002)**, n. September, p. 296-298, 2002.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GHADERI, Z.; HATAMIFAR, P.; HENDERSON, J. C. Destination selection by smart tourists: the case of Isfahan, Iran. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 4, p. 385-394, 2018

- GHOBADI, S. What drives knowledge sharing in software development teams: A literature review and classification framework. **Information and Management**, v. 52, n. 1, p. 82-97, 2015.
- GIBBERT, M.; LEIBOLD, M.; PROBST, G. Report Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action Reference Five styles of Customer Knowledge Management, And how smart companies put them into action. **European Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 459-469, 2004.
- GIBBERT, M; LEIBOLD, M; PROBST, G. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. **European management journal**, v. 20, n. 5, p. 459-469, 2002.
- GIFFINGER, R. et al. Smart cities Ranking of European medium-sized cities Final report. Edited by the Centre of Regional Science, Vienna UT www.smart-cities.eu. October 2007^a
- GIL, A. M. L.; FERNÁNDEZ, B. Z.; HERRERO, J. L. C. Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. **Investigaciones Turísticas**, nº 10, 1-25, 2015.
- GOHARY, A.; HAMZELU, B. Modeling customer knowledge management to make value co-creation. **Business Information Review**, v. 33, n. 1, p. 19-27, 2016.
- GOMES, E. L.; GÂNDARA, J. M.; IVARS-BAIDAL, J. A. ¿ Es importante ser un destino turístico inteligente? La comprensión de los gestores públicos de los destinos del estado de Paraná. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 11, n. 3, p. 503-536, 2017.
- GONZALEZ, M.; LIMA, V. de. The PUCRS NLP-group participation in CLEF2006: Information retrieval based on linguistic resources. In: PETERS, C. et al. (Eds.). *Evaluation of Multilingual and Multi-modal Information Retrieval*. Springer Berlin / Heidelberg, 2007, (Lecture Notes in Computer Science, v. 4730). p. 66-73, 2007.
- GONZÁLEZ-REVERTÉ, F. et al. Tourists' risk perception and the use of mobile devices in beach tourism destinations. *Sustainability*, v. 10, n. 2, p. 413, 2018.
- GRETZEL, U.; SIGALA, M.; XIANG, Z.; KOO, C. Smart tourism: foundations and developments. **Electronic Markets**, v. 25, n. 3, p. 179-188, 2015.
- GUERREIRO, M.; PINTO, P.; MENDES, J. Nature-based tourism in the Algarve: A fact or a myth? **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, v. 4, n. September, p. 265-277, 2016.
- GUPTA, S; VAJIC, M. The contextual and dialectical nature of experiences. in Fitzsimmons. In: J.A. and Fitzsimmons, M.J. (Eds), **New Service Development: Creating Memorable Experiences**, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 33-51, 2000.
- HAGEDORN-RASMUSSEN, P.; SUNDBO, J. The back staging of experience production. In: Sundbo, J. and Darmer, P. (Eds), **Creating Experiences in the Experience Economy**, Elgar, Cheltenham, 2008.
- HAKIMI, W. Be.; TRIKI, A.; HAMMAMI, S. M. Developing a customer knowledge-based measure for innovation management. **European Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 3, p. 349-374, 2014.

- HAN, Y; CHENG, L. Study of Customer Knowledge Management in Mass Customization. In: **2009 International Conference on Management and Service Science**. IEEE, p. 1-3, 2009.
- HASHEMI, N.; HAJIHEYDARI, N. Customer Knowledge Management Framework in E-commerce. **International Conference on E-business, Management and Economics**, v. 25, p. 129-133, 2011.
- HAYS, S.; PAGE, S. J.; BUHALIS, D. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, v. 16, n. 3, p. 211-239, 2013
- HEVNER, A. R. *et al.* Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.
- HOMAYOUNI, S. M.; HONG, T. S. Knowledge Exchange With Customers Using. **Proceedings of the 38th International Conference on Computers and Industrial Engineering, Oct.31-Nov. 2**, 2008.
- HOMAYOUNI, S. M.; TANG, S. H. Applicability of Agent Based Systems in Customer Knowledge Management. In: **Knowledge Management International Conference, Kmice**. p. 359-363, 2008.
- HÖPKEN, W; FUCHS, Ma; LEXHAGEN, M. Tourism Knowledge Destination. In: **Encyclopedia of business analytics and optimization**. IGI Global, p. 2542-2556, 2014.
- HOSANY, S.; WITHAM, M. Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, v. 49, n. 3, p. 351-364, 2010.
- HUERTAS, A. How live videos and stories in social media influence tourist opinions and behaviour. **Information Technology and Tourism**, v. 19, n. 1-4, p. 1-28, 2018.
- HWANG, J.; SEO, S. A critical review of research on customer experience management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 10, p. 2218-2246, 2016.
- IDEA. **Design Thinking for Educators Toolkit**, 2012.
- IIVARI, J. Distinguishing and contrasting two strategies for design science research. *European Journal of Information Systems*, v. 24, n. 1, p. 107-115, 2015.
- INVAT.TUR. **Destinos Turísticos Inteligentes: Manual Operativo para lá Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes**, 2015.
- IVARS BAIDAL, J. A.; SOLSONA MONZONÍS, F. J.; GINER SÁNCHEZ, D. Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. **Documents d'Anàlisi Geogràfica**, v. 62, n. 2, p. 327-327, 2016.
- IVARS-BAIDAL, J. A. *et al.* Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? **Current Issues in Tourism**, v. 3500, n. October, p. 1-20, 2017.
- IVARS-BAIDAL, J.; REBOLLO, J. F. V. Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n. 82, p. 7, 2019.
- JABAREEN, Y. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.
- JAPPUR, R. F. **Modelo Conceitual Para Criação, Aplicação E Avaliação De Jogos Educativos Digitais**. 2014, 296 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina,

Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

JAZIRI, D. The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge. **Journal of Business Research**, v. 94, n. May, p. 241-256, 2019.

JERNSAND, E. M.; KRAFF, H.; MOSSBERG, L. Tourism experience innovation through design. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 15, n. sup1, p. 98-119, 2015.

JIEBING, W.; BIN, G.; YONGJIANG, S. Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. **European Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 359-372, 2013.

JOSHI, S. Customer Experience Management: An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 133, n. May 2012, p. 392-399, 2014.

KASTENHOLZ, E. *et al.* The dimensions of rural tourism experience: impacts on arousal, memory, and satisfaction. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 35, n. 2, p. 189-201, 2017.

KASTENHOLZ, E.; EUSÉBIO, C.; CARNEIRO, M. J. Purchase of local products within the rural tourist experience context. **Tourism Economics**, v. 22, n. 4, p. 729-748, 2016.

KHOSRAVI, A.; HUSSIN, A. R. C. Customer Knowledge Management: Development Stages and Challenges. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 91, n. 2, p. 264-274, 2016.

KHOSRAVI, A.; HUSSIN, A. R. C.; DAHLAN, H. M. Toward a survey instrument for investigating customer knowledge management in software companies. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 95, n. 23, p. 6494-6509, 2017.

KIM, G.; DUFFY, L.N.; JODICE, L. W.; NORMAN, W. C. Coastal Tourist Interest in Value-Added, Aquaculture-Based, Culinary Tourism Opportunities. **Coastal Management**, v. 45, n. 4, p. 310-329, 2017.

KIM, J.; RITCHIE, J. B.; MCCORMICK, B. Development of a scale to measure memorable tourism experiences. **Journal of Travel Research**, v. 51, n. 1, p. 12-25, 2012.

KIM, S.; CHA, J.; KNUTSON, B.; BECK, J. A. Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI). **Managing Service Quality**, Vol 21, N.2, p. 112-132, 2011.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature reviews in Software Engineering Version 2.3. **Engineering**, v. 45, n. 4ve, p. 1051-1051, 2007.

KOHLBACHER, F. Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 9, n. 6, p. 617-617, 2008.

KOMNINOS, N.; PALLOT, M.; SCHAFFERS, H. Special issue on smart cities and the future internet in Europe. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 4, n. 2, p. 119-134, 2013.

- KONTOGIANNI, A.; KABASSI, K.; ALEPIS, E. Designing a smart tourism mobile application: user modelling through social networks' user implicit data. In: International Conference on Social Informatics. Springer, Cham, 2018. p. 148-158.
- KOO, C. *et al.* Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness. **Asia Pacific Journal of Information Systems**, v. 26, n. 4, p. 561-576, 2016.
- KOO, C. *et al.* Smart Tourism of the Korea: a Case Study. **Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems 2013 (PACIS 2013)**, June 18–22, Jeju, Korea, p. n.p.-n.p., 2013.
- LACERDA, Daniel Pacheco *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.
- LAK, B.; REZAEENOUR, J. Effective Factors of Social Customer Knowledge Management (SCKM) in Organisations: Study of Electronic Service Providers in Iran. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 16, n. 02, p. 1750014-1750014, 2017.
- LEE, T. S.; JAN, F.; TSENG C. H.; LIN, Y. F. Segmentation by recreation experience in island-based tourism: a case study of Taiwan's Liuqiu Island. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 3, p. 362-378, 2017.
- LIBERATO, P.; ALEN, E.; LIBERATO, D. Smart tourism destination triggers consumer experience: the case of Porto. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 27, n. 1, p. 6-25, 2018.
- LIN, R. J.; CHE, R. H.; TING, C. Y. Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry. **Industrial Management and Data Systems**, v. 112, n. 1, p. 42-63, 2012.
- LONČARIĆ, D.; PERIŠIĆ PRODAN, M.; DLAČIĆ, J. Co-Creating Tourist Experiences To Enhance Customer Loyalty and Travel Satisfaction. **ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe**, v. 4, p. 321-334, 2017.
- LÓPEZ DE ÁVILA, A.; SÁNCHEZ, S. G. Destinos Turísticos Inteligentes. **Harvard Deusto Business Review**, v. 224, p. 58-66, 2013.
- LOPEZ-NICOLAS, C.; MOLINA-CASTILLO, F. J. Customer Knowledge Management and E-commerce: The role of customer perceived risk. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 2, p. 102-113, 2008.
- LYU, J.; YANG, S.; CHEN, C. Transform customer knowledge into company value—case of a global retailer. In: **2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management. IEEE, 2009**. p. 959-964, 2009.
- MA, Z.; QI, L. Toward an Integrated Customer Knowledge Management Model: A Process-Based Approach. In: 2009 International Conference on Management and Service Science. IEEE, 2009. p. 1-4.
- MANHÃES, M. C. **A Inovação Em Serviços E O Processo De Criação Do Conhecimento: Uma Proposta De Método Para O Design De Serviço**. 2010, 100 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.
- MARTINS, J. Classificação de páginas na internet. Trabalho de Conclusão (Mestrado). Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação. USP. São Carlos, 2003.

- MEDEIROS, M.; DANTAS, A. S.; RAMOS, A. S. M. Aplicação da 'Design Science Research' na área de Gestão: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **In: XIX SemeAd – Seminários em Administração**, 2016.
- MEHMETOGLU, M.; ENGEN, M. Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 12, n. 4, p. 237-255, 2011.
- MELLO, C.H.P. et al. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDES FILHO, L. A.; SILVA, J. C.; DA SILVA, Danilo Serafim. Percepções E Perspectivas De Destino Turístico Inteligente: Um Estudo De Caso Com A Secretaria Municipal De Turismo Em Natal/Rn. *Revista Turismo: estudos e práticas*, v. 8, n. 1, 2019.
- MENDES, J.; GUERREIRO, M.; MATOS, N. Monitoring the Quality of Tourism Experience. **In: Asia Tourism Forum 2016-the 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia**. Atlantis Press, 2016.
- MIAKE, A. H. de Souza.; CARVALHO, R. B. de.; PINTO, M. de R.; GRAEM, A. R. Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. *Brazilian Business Review*, v. 15, n. 2, p. 135-151, 2018.
- MIKUŁA, B. Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. **E-mentor**, v. 63, n. 1, p. 40-48, 2016.
- MONDO, T. S. Tourqual: Proposta De Um Modelo De Avaliação Da Qualidade De Serviços Em Atrativos Turísticos. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- MONTEIRO, T. O. **Destinos Turísticos Inteligentes Sob A Perspectiva Da Teoria Ator-Rede: Estudo De Caso Da Cidade Do Rio De Janeiro**, 2018, 152 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Turismo e Hotelaria, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Turismo, Niterói, 2018.
- MTUR. **Estudo da Demanda Turística Internacional Brasil – 2018**, Brasília, 2018.
- MTUR. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional: relatório Brasil 2015**, Brasília, 2015.
- MTUR. **Plano Nacional de Turismo 2018-2020**, Brasília, 2018.
- MUTHURAMAN, S.; AL HAZIAZI, M. Smart Tourism Destination-New Exploration towards Sustainable Development in Sultanate of Oman. In: 2019 5th International Conference on Information Management (ICIM). IEEE, 2019. p. 332-335.
- NAM, T.; PARDO, T. A. Conceptualizing Smart City with dimensions of technology, people, and institutions. *Anais*. In: Proceedings of the 12th Annual Digital Government Research Conference, pp.12-15, 2011.
- NASCIMENTO, E. R. D. **Metaframework De Coprodução Em Ambientes Complexos Para a Geração De Insumos Estratégicos**, 2018, 267 p. Tese (Doutorado), Universidade

Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

NASCIMENTO, I.; MAIA, A. F.; DIAS, P. O. de O. A experiência como produto turístico. A emoção e a sensação do novo e diferente. **Revista Turismo: Estudos e Práticas**, v. 1, n. 2, p. 2316-1493, 2012.

NASUTION, R. A.; SEMBALA, A. Y.; MILIANI, L.; RESTI, N. D.; PRAWONO, D. A. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 254-261, 2014.

NDOU, V.; VECCHIO, P. D.; MELE, G. Fostering Open Innovation through Social Big Data: evidences from Tourism. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 1-12, 2018.

NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, v. 16, n. 4, p. 340-350, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O, H.; FIORE, A.M.; JEONG, M. Measuring experience economy concepts: tourism applications. **Journal of Travel Research**, v. 46, n. 2, p. 119-131, 2007.

ODENDAAL, N. Information and communication technology and local governance: Understanding the difference between cities in developed and emerging economies. *Comput., Environ. and Urban Systems* 27 585–607, 2003.

OH, H.; FIORE, A. M.; JEOUNG, M. Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of travel research*, v. 46, n. 2, p. 119-132, 2007.

OLIVEIRA, L. G. **Sistema de recomendação de meios de hospedagem baseado em filtragem colaborativa e informações contextuais**. 2007, 113 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2007.

PACHECO, R. C. D. S. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. D. S. *Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica*. Curitiba: CRV, 2016.

PACHECO, R. C. D. S.; FREIRE, P. D. S.; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2011.

PALMER, A. Customer experience management: A critical review of an emerging idea. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 3, p. 196-208, 2010.

PANDEY, S. C.; SHUKLA, M. K.; MAURYA, U. K. Managing Customer Knowledge in Service Economy. **Banking, Finance, and Accounting**, p. 907-918, 2014.

PARK, M.; OH, H.; PARK, J. Measuring the experience economy of film festival participants. *International Journal of Tourism Sciences*, v. 10, n. 2, p. 35-54, 2010.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of management information systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

- PENG, J.; LAWRENCE, A.; KOO, T. Customer knowledge management in international project: a case study. **Journal of Technology Management in China**, v. 4, n. 2, p. 145-157, 2009.
- PEZZI, E.; SANTOS, R. J. A experiência turística e o turismo de experiência: aproximações entre a antropologia e o marketing. Seminário de pesquisa em turismo do Mercosul, v. 7, p. 1-13, 2012.
- PINE, Joseph II.; GILMORE, James H. The experience economy: past, present and future. **Handbook on the experience economy**, p. 21-44, 2013.
- PINE, Joseph II.; GILMORE, James H. The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage, Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1999.
- PINE, Joseph II.; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy, **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, 97-105, 1998.
- PRIM, M. A. **Elementos Constitutivos Das Redes De Colaboração Para Inovação Social No Contexto de Incubadoras Sociais**, 2017, 216 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.
- QUADRI-FELITTI, D. L.; FIORE, A. M. Destination loyalty: Effects of wine tourists' experiences, memories, and satisfaction on intentions. *Tourism and Hospitality Research*, v. 13, n. 1, p. 47-62, 2013.
- QUEIROZ, F.; RASTROLLO-HORRILLO, M.-Á. El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 47-55, 2015.
- QUEVEDO, M. **Gestão Do Conhecimento Em Portais Virtuais De Turismo: Uma Abordagem Empreendedora**, 2007, 125 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2007.
- QUINGERSKI, L. **KE-Iot: Uma Proposta De Modelo Baseado Em Conhecimento Para Ambientes De Internet Das Coisas (Iot)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- RAMÍREZ-GUTIÉRREZ, D.; FERNÁNDEZ-BETANCORT, H.; SANTANA-TALAVERA, A. Talking to others: analysing tourists' communications on cultural heritage experiences. **International Journal of Heritage Studies**, v. 24, n. 6, p. 634-648, 2017.
- RANZAN, E. M. **Mapa Verde: Recursos De Comunicação Para A Gestão De Eventos Gastronômicos E Culturais**, 2018, 276 p. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- REASON, B., LØVLIE, L., & FLU, M. B. **Service design for business: A practical guide to optimizing the customer experience**. John Wiley & Sons, 2015.
- REGONIEL, P. A. **Conceptual Framework Development Handbook: A Step-by-Step Guide with Five Practical Examples**. **Simplyeducate.me**, 2016.

- REINHOLD, S.; LAESSER, C.; BERITELLI, P. The 2016 Consensus on Advances in Destination Management. University of St. Gallen Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG), 2017.
- REPKO, A. F. **Interdisciplinary Research: Process and Theory**. 2. Los Angeles: Sage, 2012.
- RIBEIRO, A. C. **Modelo De Reconhecimento De Padrões Em Ideias Usando Técnicas De Descoberta De Conhecimento Em Textos**, 2018, 172 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RITCHIE, JR Brent; CROUCH, Geoffrey Ian. The competitive destination: A sustainable tourism perspective. Cabi, 2003.
- RIZZO, F. et al. The living lab approach to codesign solutions for human smart cities: lessons learnt from Periphèria Project. In: Proceedings of Co-create Conference. Espoo: Aalto University, 2013. p. 16-19.
- ROCHADEL, W. **Identificação de critérios para avaliação de ideias: um método utilizando folksonomias**, 2016, 177 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.
- RODRÍGUEZ-ZULAICA, A. **Como Disenar uma Experiencia Turística?** Editorial UOC: Barcelona. 1º ed, 2017.
- ROLLINS, M.; HALINEN, A. Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework. In: **Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE, 2005. p. 240-240, 2005.
- ROSCIA, M.; LONGO, M.; LAZAROIU, G. C. Smart City by multi-agent systems. In: 2013 International Conference on Renewable Energy Research and Applications (ICRERA). IEEE, 2013. p. 371-376.
- ROSSI, C. Online consumer communities, collaborative learning and innovation. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 3, p. 46-62, 2011.
- ROWLEY, J. Eight questions for customer knowledge management in e-business. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 500-511, 2002.
- ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RUIZ, D. F.; BURGOS, J. P.; UGARTE, B. Miedes. ¿ Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudios de casos en España. *Revista de Estudios Regionales*, n. 113, p. 193-219, 2018.
- SACHAMANOROM, W.; SENOO, D. Voice of the Customer Through Customer Cocreation: The Case of Fuji Xerox Japan. **Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)**, 2016.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 634 p. Porto Alegre: AMGH, 2013.

- SANTOS-JÚNIOR, A. et al. Smart Tourism Destinations: un estudio basado en la visión de los stakeholders. *Revista Turismo em Análise*, v. 28, n. 3, p. 358-379, 2017.
- SCHAFFERS, H. et al. Integrating Living Labs with Future Internet experimental platforms for co-creating services within Smart Cities. In: 2011 17th International Conference on Concurrent Enterprising. IEEE, 2011. p. 1-11.
- SCHMITT, B. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, New York, NY, 1999.
- SEBRAE. **A Jornada Do Turista Conectado – Agências de Turismo**, 2017
- SEBRAE. **Boletim de Inteligência – Julho**, 2016
- SECUNDO, G.; DEL VECCHIO P.; PASSIANTE, J. D. G. Intellectual capital in the age of big data: establishing a research agenda. *Journal of Intellectual Capital*, v. 18, n. 2, p. 242-261, 2017.
- SEDIGHI, M. M.; MOKFI, T.; GOLRIZGASHTI, S. Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management**, v. 19, n. 4, p. 321-347, 2012.
- SEGITTUR. **La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales**, 2016
- SEGITTUR. **Smart Destinations Report: building the future**, 2015.
- SEMMELOCK-PICEJ, M. T.; KANDUTSCH, H. Information Technology based Customer Knowledge Management Externalisation Techniques for Requirements **Analysis**. **Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation**, p. 353-364, 2010.
- SENA, S. D. **Jogos digitais educativos: design propositions para GDDE**. 2017, 2013 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.
- SHAHBAZNEZHAD, H.; SAKHAEI, N. Searching mechanisms of customer knowledge management in the top eight Iranian ecommerce websites. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 2, p. 912-920, 2010
- SHAO, J.; CHANG, X.; MORRISON, A. M. How can big data support smart scenic area management? An analysis of travel blogs on Huashan. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 12, 2017.
- SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4 ed, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2005.
- SILVA, E. R. G.; ROVER, A. J. O Processo de descoberta do conhecimento como suporte à análise criminal: minerando dados da Segurança Pública de Santa Catarina. *Anais da International Conference on Information Systems and Technology Management*. São Paulo: FEA, 2011. v. 8.
- SILVA, M. E. M. da. **Gestão Sustentável Da Orla Marítima Em Destinos Turísticos Costeiros: A Percepção Dos Atores Sociais**, 2013, 277 p. Dissertação (Mestrado),

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

SIMEON, M. I.; BUONINCONTRI, B.; CINQUEGRANI, F.; MARTONE, A. Exploring tourists' cultural experiences in Naples through online reviews. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 8, n. 2, p. 220-238, 2017.

SIMON, H. A. The sciences of the artificial. MIT Press, 1996. SKYTTNER, Lars. General systems theory: An introduction. McMillan Press, 1996.

SKOTIS, A. *et al.* Creating knowledge within a C-Business context: A Customer Knowledge Management view. IFIP Advances in Information and Communication Technology, v. 399, p. 264-277, 2013.

SMITH, T. A. A.; CHARLES, C. A. D. A decomposed CKM model for better explaining customer satisfaction in the Jamaican public sector. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 4, n. 4, p. 411-411, 2018.

SOFIANTI, T. D. *et al.* Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development. WCE 2010 - World Congress on Engineering 2010, v. I, n. April 2016, p. 335-340, 2010.

SONG, H. J. *et al.* The influence of tourist experience on perceived value and satisfaction with temple stays: The experience economy theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 32, n. 4, p. 401-415, 2015.

STAMBOULIS, Y.; SKAYANNIS, P. Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, v. 24, n. 1, p. 35-43, 2003.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos**. Bookman Editora, 2014.

SU, C. T.; CHEN, Y. H.; SHA, D. Y. Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach. **Technovation**, v. 26, n. 7, p. 784-795, 2006.

SU, K.; LI, J.; FU, H. Smart city and the applications. In: 2011 international conference on electronics, communications and control (ICECC). IEEE, 2011. p. 1028-1031.

SUN, H. **CKM-embedded innovation marketing as success driver for product innovation: Theoretical framework and empirical research**. 2010.

SUNDBO, J. *et al.* The experience economy: past, present and future. *Handbook on the Experience Economy*, n. January 2013, p. 21-44, 2014. ISSN 9781781004227.

TAGHIZADEH, S. K.; RAHMAN, S. A.; HOSSAIN, M. M. Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most? **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 1, p. 162-182, 2017.

TANG, S. H.; HOMAYOUNI, S. M.; ALAEI, H. The role of intelligent agents in customer knowledge management. **Journal of Business**, v. 5, n. 16, p. 7042-7049, 2011.

TEIXEIRA, F. P. **Gestão Do Conhecimento Aplicada À Gestão Sustentável Do Turismo Em Parques Nacionais**, 2010. 231 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

TESLYA, N.; PONOMAREV, A. Smart tourism destination support scenario based on human-computer cloud. In: 2016 19th Conference of Open Innovations Association (FRUCT). IEEE, 2016. p. 242-247.

THINK.TUR. **Tendências tecnológicas em turismo para 2016**, 2016.

THOMAZ, G. M. **Processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxílio na gestão de destinos turísticos**. 2014. 223 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Turismo, Curitiba, 2014

THOMAZ, G. M.; BIZ, A. A.; BETTONI, E. M.; MENDES FILHO, L.; BUHALIS, D. Content mining framework in social media: A FIFA world cup 2014 case analysis. **Information & Management**, v. 54, n. 6, p. 786-801, 2017.

THOMPSON, B. B.; RESTON FILHO, J. C.; VARELA, M. L. M. Aplicação da Ferramenta Qfd em um Projeto Arquitetônico Residencial Multifamiliar. In: XXXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção, Maceió, Alagoas, Brasil, 16 a 19 de outubro de 2018.

THUZAR, M. Urbanization in southeast asia: developing smart cities for the future?. *Regional Outlook*, p. 96, 2011.

TIAN, X.; LIU, L. Does big data mean big knowledge? Integration of big data analysis and conceptual model for social commerce research. **Electronic Commerce Research**, v. 17, n. 1, p. 169-183, 2017.

Tjolle, V. **G20 and Gree Growth - China can lead says**. World Tourism Organization UNWTO, 2009.

TKACZYNSKI, A.; PREBENSEN, N. K. French nature-based tourist potentials to norway: who are they? **Tourism Analysis**, v. 17, n. 2, p. 181-193, 2012.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TREJO, J. M.; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, J.; MALDONADO GUZMAN, G. The customer knowledge management and innovation. **Contaduria y Administracion**, v. 61, n. 3, p. 456-477, 2016.

TREMBLAY, M. C.; HERVNER, A. R.; BERNDT, D. J, Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 26, n. 27, p. 599-618, 2010.

TSAIH, R.; HSU, C. C. Artificial intelligence in smart tourism: A conceptual framework. *Artificial Intelligence*, 2018.

UNWTO. **International Recommendations for Tourism Statistics 2008**, 2008.

USUGAMI, J. Cross-cultural customer knowledge management and service improvement in Japanese hospitality industries. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 2, p. 999-1007, 2017.

USUGAMI, J. Customer knowledge and service innovation in hospitality industries to respond to international customer needs. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, p. 797-803, 2015.

- VALACHERRY, A. K.; PAKKEERAPPA, P. Customer Knowledge Management via Social Media: A Case Study of an Indian Retailer. **Journal of Human Values**, v. 24, n. 1, p. 39-55, 2018.
- VALLS, J. *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. FGV Editora, 2006.
- VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field- Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.
- VAN AKEN, J. E.; ROMME, A. G. L. A design science approach to evidence-based management. **The Oxford handbook of evidence-based management**, p. 43-61, 2012.
- VIANNA, S. L. G.; ANJOS, F. A.; ANJOS, S. J. G. Análise da Correspondência entre a Competitividade Percebida e a Competitividade Efetiva de uma Destinação Turística. Caxias do Sul. **Revista Rosa dos Ventos**, n. 4, p. 486-505, 2012.
- WANG, D.; LI, X.; LI, Y. China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 2, n. 2, p. 59-61, 2013.
- WANG, X.; XU, M. Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation. **Baltic Journal of Management**, v. 13, n. 3, p. 368-389, 2018.
- WANG, Y.-P.; HE, M.-Y.; LI, L.-K. Impact of Customer Knowledge Management on Enterprise Innovation Performance. **DEStech Transactions on Engineering and Technology Research**, n. sste, p. 459-469, 2018.
- WEF. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017**. Genova: Foro Económico Mundial, 2017.
- WILLIAMS, A. Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2006.
- WIVES, L. K. *Utilizando conceitos como descritores de textos para o processo de identificação de conglomerados (clustering) de documentos – Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Computação, Porto Alegre, BR – RS, Brasil, 2004*
- WTTC. **Travel & Tourism: Generating Jobs for Youth**, 2019.
- XIANG, Z.; TUSSYADIAH, I.; BUHALIS, D. Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. **Journal of Destination Marketing and Management**, v. 4, n. 3, p. 143-144, 2015.
- XIANG, Zheng; GRETZEL, Ulrike. Role of social media in online travel information search. **Tourism management**, v. 31, n. 2, p. 179-188, 2010.
- XU, G. Research on customer knowledge management based on CRM. **Proceedings - 2014 6th International Conference on Intelligent Human-Machine Systems and Cybernetics, IHMSC 2014**, v. 1, p. 210-213, 2014.
- XU, L. Managing customer services: Customer knowledge management in service innovation. **8th International Conference on Service Systems and Service Management - Proceedings of ICSSSM'11**, 2011.

- XUE, X. Business management based on data mining under E-commerce environment. **Proceedings of the International Symposium on Test and Measurement**, v. 2, p. 359-362, 2009.
- XUELIAN, L. Local Hospitality on European Market in Western. v. 49, n. **Icemse**, p. 25-33, 2017.
- XUELIAN, L.; CHAKPITAK, N.; YODMONGKOL, P. A novel two-dimension' customer knowledge analysis model. *Asian Social Science*, v. 11, n. 16, p. 257-266, 2015.
- YIYI, Y.; RONGQIU, C. Customer participation: Co-creating knowledge with customers. **In: 2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing**. IEEE, 2008. p. 1-6, 2008.
- YUAN, Y.; JUEBING, W. Customer knowledge management and business model innovation: A case study on applications of mobile information system in rural China. **9th International Conference on Service Systems and Service Management - Proceedings of ICSSSM'12**, p. 710-713, 2012.
- ZANJANI, M. S.; ROUZBEHANI, R.; DABBAGH, H. Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 2, n. 2, p. 51-55, 2008.
- ZHONGKE, Z.; LIXIN, L. The application tactics of customer knowledge management. **In: 2010 International Conference on Management and Service Science**, 2010.
- ZYGIARIS, S. Smart city reference model: Assisting planners to conceptualize the building of smart city innovation ecosystems. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 4, n. 2, p. 217-231, 2013

APÊNDICE A – Revisão Integrativa sobre Modelos/Frameworks de Gestão do Conhecimento do Cliente com análises bibliométricas

Este apêndice apresenta detalhes da revisão sistemática integrativa realizada sobre a Gestão do Conhecimento do Cliente na literatura. Os passos dela foram baseados em Kitchenham e Charters (2007) com adaptações dos procedimentos presentes em Khosravi e Hussin (2017) e Ghobadi (2015). **Sete etapas** foram então definidas e aplicadas e sua descrição é apresentada a seguir.

Etapa 01 – Definição de Questões de pesquisa

Pesquisas exploratórias feitas foram a base para estruturar as questões de pesquisas desta revisão e o Capítulo 2 do documento apresenta argumentos que comprovam sua necessidade.

Esta revisão objetivou, principalmente, identificar principais fases/etapas da CKM nos modelos/frameworks selecionados, bem como outros elementos associados a eles.

Para tanto, as seguintes questões de pesquisa foram definidas:

- *Quais são os modelos/frameworks da CKM existentes na literatura e seus contextos de aplicação?*
- *Quais são os processos associados aos modelos/frameworks de CKM e as técnicas/ferramentas empregadas nestas etapas?*
- *Quem são os envolvidos/responsáveis nos processos apresentados nos modelos/frameworks?*
- *Quais são os tipos de conhecimentos utilizados nos modelos/frameworks?*
- *Quais são as fontes de conhecimentos utilizadas nos modelos/frameworks?*
- *Quais métodos de pesquisa são usados em estudos que desenvolvem modelos de CKM?*

Por meio delas, deu-se início à etapa seguinte, que se concentrou na busca por estudos nas bases de dados nacionais e internacionais.

Etapa 02 - Processo de Busca

Inicialmente se definiu quais seriam as bases de dados exploradas, optando por bases consagradas no meio acadêmico como a *Scopus*®, *Proquest*® (base de artigos e teses), *Web of Science*®, *Scielo*® e o Banco de teses e dissertações da CAPES. A *Scopus*® e *Web of Science*® foram selecionadas por possuírem um dos maiores acervos bibliográficos da comunidade científica e por suas publicações serem revisadas por pares, o que confere maior credibilidade e qualidade a elas.

A *Proquest*® por ser um dos principais acervos de teses e dissertações dos Estados Unidos e dispor de bancos de dados comerciais que permitem uma exploração diversificada de artigos científicos nos mais variados cenários de pesquisa. A *Scielo*® por ser uma importante fonte de depósito de pesquisas nacionais e da América Latina, incluindo estudos em língua espanhola, portuguesa e inglesa. A justificativa para seleção do Banco de Teses e Dissertações da CAPES é similar à *Scielo*®, mas buscou-se nela identificar teses e dissertações nacionais que abordassem o tema central desta revisão.

A definição dos termos de busca adotados se deu pelas pesquisas exploratórias iniciais realizadas como meio para obter maior familiarização com o tema em estudo. Dito isto, os seguintes foram adotados: “*Customer Knowledge Management*”, “*Model*” e “*Framework*” e pesquisados em inglês, português e espanhol. Fez-se uso dos comandos booleanos “*AND*” e “*OR*” criando-se o comando lógico de busca [“*Customer Knowledge Management*” *AND* “*Model*” *OR* “*Framework*”]. A busca nas bases resultou em um total de 241 estudos conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4 - Total de Publicações encontradas na coleta

Base Pesquisadas	Quantidade
Scopus	109
Proquest	36
Scielo	03
Web Of Science	93
Base Capes	02
Total	241

Fonte: Elaborado pelo autor.

Optou-se por deixar a busca mais aberta para alcançar maior número de estudos com alguma menção ao termo *Gestão do Conhecimento do Cliente* em conjunto com *modelo* ou *framework*. Bem como por não aplicar um recorte temporal nas buscas, sendo encontrados pesquisas entre 2002 à 2019. Isto se justifica no fato dos primeiros estudos sobre CKM serem

do ano de 2002, destacando-se Gebert *et al.* (2002; 2003), Gibbert *et al.* (2002; 2004) e Garcia-Murillo e Annabi (2002).

A coleta das publicações foi realizada em doze de novembro de 2018, sendo constantemente verificada a possibilidade de adição de novos trabalhos publicados após esta data.

Etapa 03 – Seleção de estudos

Esta etapa objetivou selecionar trabalhos mais aderentes à pesquisa e foi composta das seguintes etapas:

- Eliminar publicações duplicadas;
- Buscar em títulos, *abstracts* e palavras-chaves a menção direta dos termos “*Customer Knowledge Management*”, “CKM”, “Gestão do Conhecimento do Cliente”, de modo a demonstrar alguma aderência inicial com a pesquisa;
- Aplicar critérios de inclusão definidos;
- Aplicar critérios de exclusão definidos.

Sendo definidos como critérios de inclusão e exclusão respectivamente:

Critérios de Inclusão:

- C.I.1 - Artigos disponíveis para leitura integral;
- C.I.2 - Artigos em inglês, espanhol ou português;
- C.I.3 - Pesquisas que apresentem modelos/frameworks de Gestão do Conhecimento do Cliente – CKM;

Critério de Exclusão:

- C.E.1 - Modelos/frameworks sem etapas distintas e compreensíveis;

Nesta etapa, todos os 241 trabalhos foram exportados para o software acadêmico EndNote® que usualmente é para análise de documentos e permite uma busca profunda por informações nas publicações. O software auxilia ainda a gestão de todo o portfólio, leitura, classificação, agrupamento, dentre outras funções. Sendo utilizado também na aplicação dos critérios de inclusão e exclusão nos documentos e sua organização.

Ao eliminar duplicados e identificar uma aderência inicial dos estudos, o portfólio foi reduzido para 162 conforme consta na Tabela 5.

Tabela 5 - Total de publicações após primeira eliminação

Ações de Seleção	Quantidade
Total das Buscas	241
Eliminação de duplicados	-41

Sem aderência inicial na pesquisa	-38
Total	162

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, os documentos foram lidos com atenção especial em seus resumos, introduções, resultados e conclusões. Com a aplicação dos critérios de inclusão obteve-se o novo portfólio de estudos expostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Portfólio após aplicação de critérios de inclusão

Ações de Seleção	Quantidade
Portfólio da primeira seleção	162
Aplicação do critério C.I.1	-21
Aplicação do critério C.I.2	-4
Aplicação do critério C.I.3	-89
Publicações incluídas	48

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a aplicação do critério *C.I.1 – Artigos disponíveis para leitura integral*, 21 documentos atenderam o requisito sendo assim descartados. Com o critério *C.I.2 - Artigos em inglês, espanhol ou português*, apenas 04 pesquisas não atenderam o requisito por estarem em Mandarim. A aplicação do último critério de inclusão *C.I.4 – Pesquisas que apresentem modelos/frameworks de Gestão do Conhecimento do Cliente – CKM* identificou 89 estudos que não se enquadravam e conseqüentemente foram excluídos do portfólio de análise. Embora mencionassem frameworks ou modelos em seus resumos e conclusões, principalmente frameworks, nenhuma estrutura formal foi detectada nestas pesquisas.

No portfólio com 48 publicações, os critérios de exclusão foram aplicados e o resultado obtido está na Tabela 7.

Tabela 7 - Portfólio após aplicação de critério de exclusão

Ações de Seleção	Quantidade
Portfólio de publicações incluídas	48
Aplicação do critério C.E.1	-14
Total	34

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total, 15 publicações estavam em acordo com o critério de exclusão e não apresentavam de fato modelos/frameworks processuais. Ou seja, estruturas que apresentem etapas, fases ou ações relacionadas à CKM. Com o novo portfólio deu-se início à etapa seguinte.

Etapa 04 – Avaliação da qualidade das publicações

Para esta etapa da revisão, um conjunto de *Questionamentos de Avaliação da Qualidade – QAQ* foi criado e relacionados às questões de pesquisa definidas na primeira etapa da revisão. Esta análise explorou a fundo os conteúdos das pesquisas e foi guiada pelos passos apresentados em Khosravi e Hussin (2017) e Ghobadi (2015).

Um total de onze *QAQ*'s foram criados, sendo eles:

- *QAQ.1 - A publicação é baseada em pesquisa de campo ou apenas em relato de especialistas?*
- *QAQ.2 - Os objetivos da pesquisa estão claros?*
- *QAQ.3 - O contexto de aplicação da CKM foi definido?*
- *QAQ.4 - O método de pesquisa é adequado para abordar seus objetivos?*
- *QAQ.5 - As conclusões estão bem definidas?*
- *QAQ.6 - O modelo/framework é verificado?*
- *QAQ.7 - O modelo/framework discute os tipos de conhecimento do cliente?*
- *QAQ.8 - O modelo/framework apresenta etapas claras e definidas?*
- *QAQ.9 - O modelo/framework apresenta os envolvidos/responsáveis nas etapas apresentadas?*
- *QAQ.10 - O modelo/framework apresenta técnicas/ferramentas utilizadas nas etapas?*
- *QAQ.11 - O modelo/framework apresenta suas fontes de conhecimentos?*

Para avaliar os documentos criou-se um processo de pontuação com respostas diretas: *Sim, Não, Parcial*. Ou seja, uma resposta *Sim* para um questionamento significa que a publicação atende **completamente** aquilo que está sendo analisado e recebe *Score 1*. Caso atenda **parcialmente** recebe *Score 0,5*; e se **não** atender recebe *Score 0* (KHOSRAVI; HUSSIN, 2017; GHOBADI, 2015).

Na média final cada publicação pode receber *Score 11*, **máximo**, e **mínimo** *Score 0*, sendo ela classificada com *Alta, Média e Baixa* qualidade. Para fins desta revisão, considera-se uma publicação de:

- **Alta** qualidade aquela que obter média final **maior ou igual** a 10;
- **Média** qualidade aquela que obter média **maior e igual** a 5,5 e **menor que** 10;

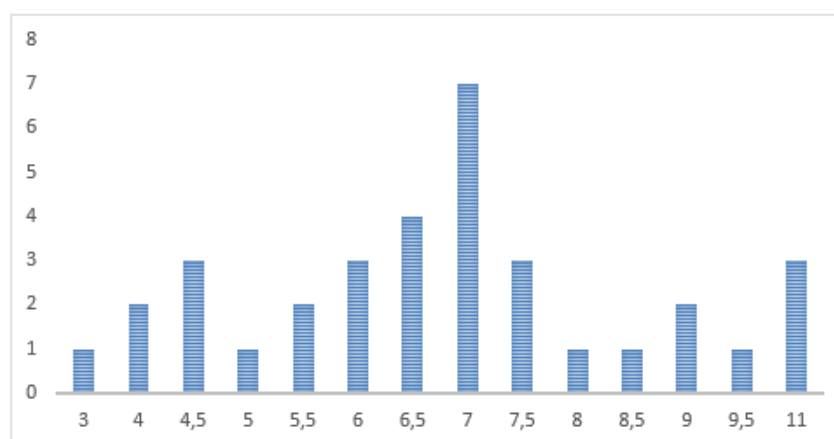
- **Baixa** qualidade aquela que obter média final **menor que 5,5**.

Estipulou-se ainda que publicações com média final **inferior** a 5,5 seriam descartadas do portfólio final.

É importante destacar que a qualidade atribuída às pesquisas nesta revisão refere-se apenas ao cumprimento dos itens aqui analisados e que contribuem com o objetivo final da tese. Portanto, publicações aqui enquadradas com baixa qualidade não são trabalhos com qualidade acadêmica inferior, apenas não atendem aos requisitos desta revisão.

Dito isto, os trinta e quatro documentos selecionados na etapa anterior foram analisados frente a cada um dos Questionamentos da Qualidade e o gráfico da Figura 43 ilustra a avaliação da qualidade das pesquisas.

Figura 43 - Avaliação da qualidade dos trabalhos selecionados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Do gráfico presente na Figura 43 percebe-se que apenas sete pesquisas apresentaram baixa qualidade, enquanto 79,41% delas apresentaram qualidade considerada média ou alta, o que representa um quantitativo de 27 publicações. O que implica em 24 publicações consideradas de qualidade média e três como pesquisas de alta qualidade.

Em uma análise de todas as publicações, foi percebido um *score* de qualidade geral de 6,85 (qualidade média), e quando analisados apenas as pesquisas com *score* maior igual a 5,5 (qualidade média e alta), a média geral dos estudos passa para 7,53. Por fim, 07 pesquisas das 34 analisadas apresentaram *score* de qualidade inferior a 5,5, logo baixa qualidade e foram excluídas. Com isto, a Tabela 8 apresenta o quantitativo final de documentos selecionados.

Tabela 8 - Portfólio final de publicações

Ações de Seleção	Quantidade
Portfólio após critérios de exclusão	34
Análise de qualidade	-07
Total	27

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a seleção dos 27 estudos, as próximas etapas apresentam a análise e síntese deles, as quais serão fundamentais para a construção do framework.

Etapa 05 – Extração dos dados

Explana-se aqui um concatenado de informações bibliométricas iniciada com o Quadro 46 que apresenta uma breve contextualização dos trabalhos selecionados e seus respectivos códigos de identificação.

Quadro 46 - Informações gerais das pesquisas

Código	Referência	Título	Objetivo
CKM01	Gebert et al. (2002)	<i>Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship and Knowledge Management Concepts</i>	Propor modelo de CKM orientado para clientes via integração de aspectos da G.C e processos da CRM
CKM02	Gebert et al. (2003)	<i>Knowledge-enabled Customer Relationship management: integrating customer relationship management and Knowledge management concepts</i>	Propor modelo de CKM orientado para clientes via integração de aspectos da G.C e processos da CRM
CKM03	Bueren et al. (2004)	<i>Customer Knowledge Management - Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management</i>	Apresentar um modelo CKM derivado do exposto em Gebbert et al. (2002;2003) e suas contribuições em quatro estudos de casos
CKM04	Bueren et al. (2005)	<i>Improving performance of customer-processes with knowledge management</i>	Apresentar um modelo CKM derivado do exposto em Gebbert et al. (2002;2003) e suas contribuições em quatro estudos de casos
CKM05	Chen e Su, (2006)	<i>A Kano-CKM Model for Customer Knowledge Discovery</i>	Propor um modelo de CKM que integra a o Modelo de Kano (Kano-CKM) para delinear o processo de descoberta do conhecimento do cliente no desenvolvimento de produtos inovadores
CKM06	Su et al. (2006)	<i>Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining</i>	Propor um modelo (E-CKM) para delinear a CKM no desenvolvimento de produtos inovadores

		<i>approach</i>	
CKM07	Yiyi e Rongqiu, (2008)	<i>Customer Participation: Co-creating Knowledge with Customers</i>	Apresentar um modelo de ciclo de co-criação de conhecimento pela participação dos clientes e seus papéis ao longo das etapas do modelo
CKM08	Lyu et al. (2009)	<i>Transform Customer Knowledge into Company Value - Case of a Global Retailer</i>	Propor um modelo CKM para transformar conhecimento do cliente em valor da empresa
CKM09	Peng et al. (2009)	<i>Customer knowledge management in international project: a case study</i>	Analisar como a CKM pode ser implementada em projetos focados no marketing por meio da criação de um modelo conceitual de sistema analítico CKM
CKM10	Bo e Ying-Jiao (2009)	<i>Research of Customer Knowledge Management and Realizing Process</i>	Propor um modelo de transferência de conhecimento bidirecional de CKM entre empresas e clientes pela combinação das quatro etapas para transferência de conhecimento
CKM11	Xue (2009)	<i>Business Management based on DataMining under E-commerce Environment</i>	Propor um modelo de CKM com foco em mineração de dados
CKM12	Han e Cheng (2009)	<i>Study of Customer Knowledge Management in Mass Customization</i>	Discutir o conteúdo do CKM em Customização em Massa e apresentar um framework de CKM para adquirir, editar, compartilhar, aplicar o conhecimento do cliente para atender a customização em massa
CKM13	Ma e Qui (2009)	<i>Toward an Integrated Customer Knowledge Management Model: A Process-Based Approach</i>	Propor um modelo de CKM baseado no processo do cliente para explorar o mecanismo pelo qual as organizações adquirem, integram, internalizam e utilizam o conhecimento dos clientes.
CKM14	Buchnowska (2011)	<i>Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal</i>	Apresentar uma revisão e avaliação dos modelos de CKM da literatura e propor um modelo de CKM integrada
CKM15	Hashemi e Hajiheydari (2011)	<i>Customer Knowledge Management Framework in E-commerce</i>	Desenvolver um framework descrevendo o processo de CKM considerando as etapas importantes na gestão eletrônica do conhecimento do cliente e no processo de transação on-line do consumidor
CKM16	Du et al. (2011)	<i>Customer Knowledge Management of Mass Customization Enterprises Based Value Chain</i>	Apresentar um modelo de CKM para cadeia de valor em Customização em Massa
CKM17	Daneshgar et al. (2012)	<i>An Integrated Customer Knowledge Management Framework For Academic Libraries</i>	Este artigo fornece um modelo conceitual como uma ferramenta analítica para melhorar os serviços atuais, bem como a criação de serviços inovadores por meio

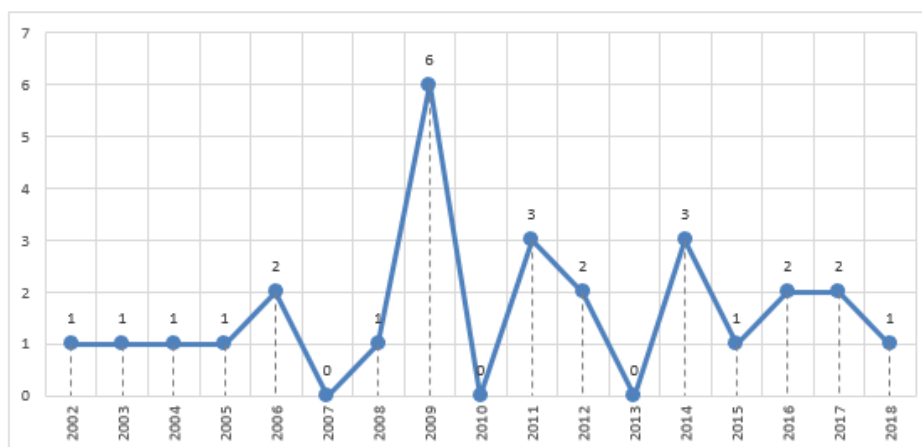
			do gerenciamento apropriado do conhecimento do cliente em bibliotecas acadêmicas.
CKM18	Sedighi et al. (2012)	<i>Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: A home appliances case study</i>	Propor um modelo de processo de Customer Knowledge Management (CKM) para compensar a falta existente de um estudo integrando CRM e KM com o objetivo de aumentar o valor do cliente.
CKM19	Chaves et al. (2014)	<i>A framework for customer knowledge management based on social semantic web: A hotel sector approach</i>	Propor um framework para Web Semântica Social para análise dos comentários de hóspedes em Hotéis e conversão deles em conhecimento
CKM20	Pandey et al. (2014)	<i>Managing Customer Knowledge in Service Economy: Proposing a Conceptual Model of CKM for Services</i>	Apresentar uma diferenciação conceitual entre esses termos, analisando e comparando os vários componentes do KM, CRM e CKM e expor um modelo de CKM
CKM21	Xu (2014)	<i>Research on Customer Knowledge Management Based on CRM</i>	Construir um modelo deCKM baseado em CRM para ajudar empresas a rastrear todo o processo de conhecimento do produto a ser utilizado
CKM22	Bagheri et al. (2015)	<i>The Customer Knowledge Management Lifecycle in PSS Value Networks: Towards Process Characterization</i>	Construir um Framework conceitual do ciclo de vida do CKM em uma rede de valor PSS, chamado de Value Network CKM (VN-CKM). Caracterizam seus quatro processos principais com base nas novas características de uma rede de valores PSS.
CKM23	Gohary e Hamzulu (2016)	<i>Modeling customer knowledge management to make value co-creation</i>	Explicar a importância da CKM, seu impacto na lealdade e influência no valor da co-criação e estruturam um framework
CKM24	Khosravi e Hussin (2016)	<i>Customer Knowledge Management: Development Stages And Challenges</i>	Revisar a literatura para investigar os desafios do CKM e categorizá-los com base na teoria de Orlikowski e propor um modelo de desenvolvimento de CKM baseado em fases, no qual o processo principal de CKM de cada fase também é destacado
CKM25	Xuelian (2017)	<i>A Customer Knowledge Management Model for Local Hospitality on European Market in Western China</i>	Propor um modelo CKM para fortalecer a gestão do conhecimento do cliente e melhorar a qualidade do serviço do hotel para turistas europeus e atrair mais turistas europeus.
CKM26	Miake et al. (2017)	<i>Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group</i>	Propor um modelo de CKM (Customer Knowledge Management), a fim de avaliar sua contribuição para a gestão do relacionamento de estudantes de um dos maiores grupos privados de ensino superior do mundo
CKM27	Valacherry e Pakkeerappa (2018)	<i>Customer Knowledge Management by Social Media: A Case Study of an</i>	Identificar os principais GAPS que impedem a eficácia da CKM via mídia social e desenvolver um modelo de CKM

	<i>Indian Retailer</i>	para gaps com base nos achados empíricos
--	------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as publicações em uma régua temporal, constata-se que as pesquisas se concentram entre os anos de 2002 a 2018 com um maior número percebido em 2009, mas sem causa aparente para tal resultado. Dito isto, a Figura 44 apresenta estes resultados.

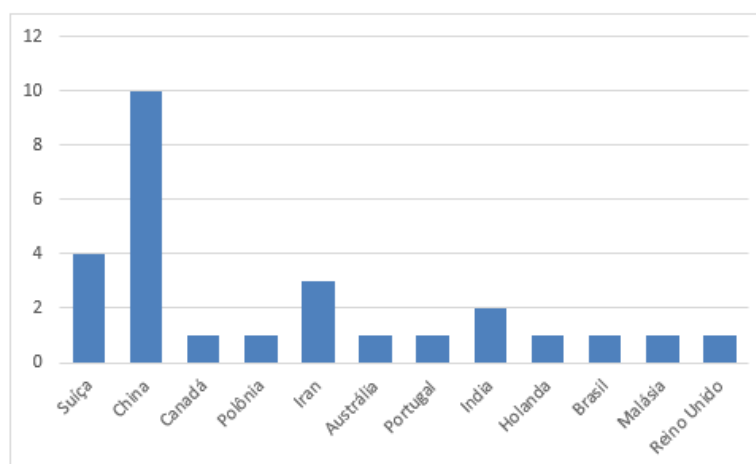
Figura 44 – Distribuição dos estudos ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto as origens das pesquisas, ilustrado na Figura 45, constata-se que a China apresenta o maior quantitativo de modelos/frameworks da CKM ao deter 37,03% dos estudos sendo a maioria delas proveniente da cidade de Taiwan. A Suíça também detém trabalhos e ocupa a segunda posição do portfólio e dentre eles destaca-se as pesquisas seminais na Gestão do Conhecimento do Cliente desenvolvidas por Gebert *et al.* (2002; 2003).

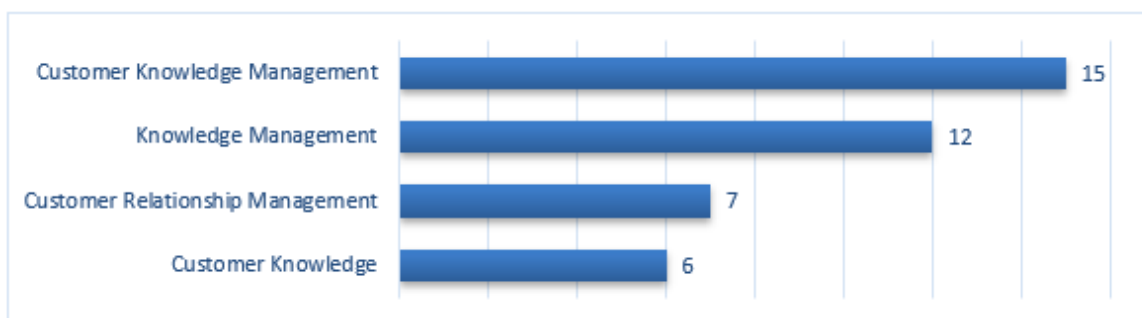
Figura 45 – Origem das publicações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a Figura 46 ilustra as palavras-chaves utilizadas sendo a *Customer Knowledge Management* mais percebida. É interessante perceber os termos *Customer Knowledge Management* e *Knowledge Management* são mencionados em parceria com a CKM. O que reforça a questão de muitos autores considerarem a CKM uma integração das duas últimas.

Figura 46 - Palavras-chaves mais citadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao criar uma nuvem de palavras com os termos isolados das palavras-chaves obteve-se os resultados ilustrados na Figura 47.

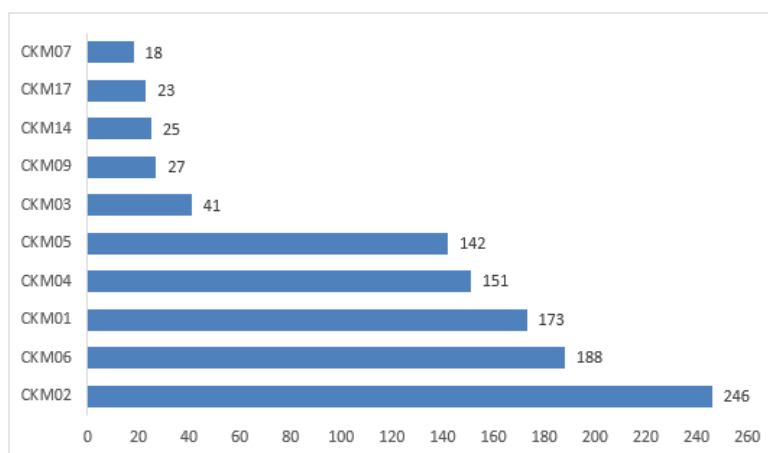
Figura 47 - Nuvem de termos isolados das *Keywords*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que *Customer*, *Knowledge*, *Management*, *CKM* se destacam, seguido dos termos *Relationship*, *Data*, *Market*, *Value*, *Mining*, *CKM* e *CRM*. Estes resultados demonstram concordância com a principais palavras-chaves elencadas e relação da CKM com elementos e resultados dela. Na sequência, a Figura 48 ilustra os dez estudos mais citados de toda a lista.

Figura 48 – Dez estudos mais citados

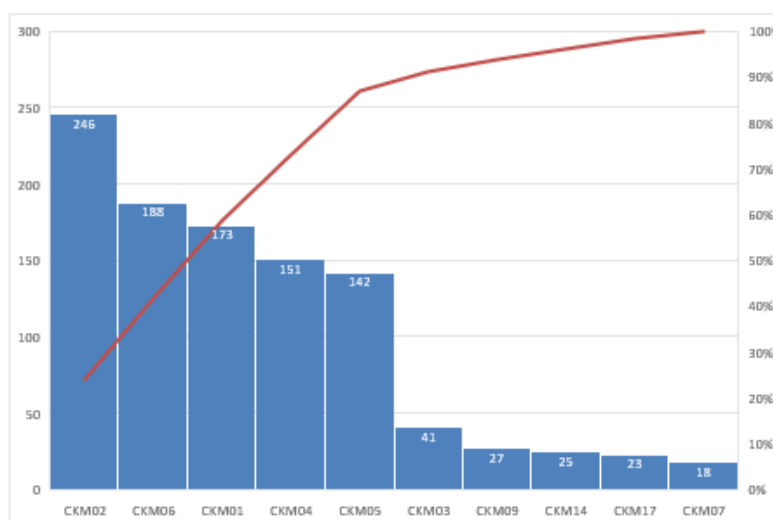


Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo **CKM02** tem o maior número de citações, o que demonstra sua importância neste tema de pesquisa e por ser um dos trabalhos iniciais no assunto. Outras publicações com mais de 100 citações foram publicadas entre 2003 e 2006 e adotam o modelo criado em **CKM02** ou sua lógica teórica para criação de suas estruturas, o que pode justificar seus altos índices de citação.

Cinco destas dez publicações representam 87,04% do número de citações, conforme ilustrado na Figura 49.

Figura 49 - Distribuição percentual das citações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Delas, tem-se que o trabalho de Gebbert *et al.* (2003), **CKM02**, que apresenta o primeiro framework de CKM, foi publicada no *Journal of Knowledge Management* em 2003

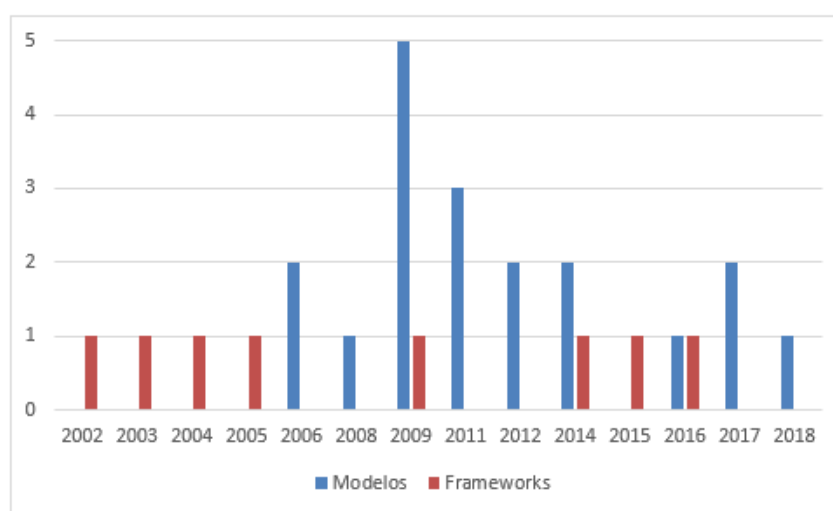
e sozinha representa 23,74% do número de citações. Quando analisada em conjunto com a versão parcial da pesquisa, **CKM01**, publicada em 2002 no *The Second International Conference on Eletronic Business*, Taipei – Taiwan, elas representam sozinhas 40,52% deste número. Os outros três trabalhos mais citados, em conjunto, representam 46,51% do número e são provenientes da *Technovation*, *Business Process Management Journal* e *Total Quality Management*.

Etapa 06 – Síntese dos dados

A síntese dos dados é apresentada como resposta às perguntas de pesquisa norteadoras, sendo algumas delas respondidas aqui e outras na seção 2.2.3 do documento.

Para a primeira pergunta “*Quais são os modelos/frameworks da CKM existentes na literatura e seus contextos de aplicação?*” a análise demonstra uma maior presença de modelos com 70% de representação frente a 30% de frameworks. A Figura 50 apresenta a distribuição deles ao longo dos anos, onde percebe-se a predominância dos modelos supracitada.

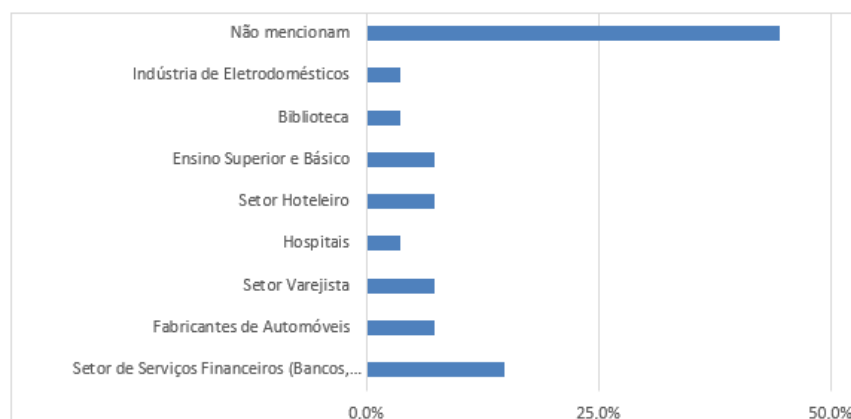
Figura 50 - Distribuição de modelos/frameworks desenvolvidos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após 2005, a construção de modelos ganha destaque na distribuição e começam a apresentar etapas mais claras a serem desenvolvidas na CKM e de modo mais processual. Quanto aos contextos de aplicação, percebe-se certa diversidade conforme ilustrado na Figura 51.

Figura 51 - Distribuição de estudos por contexto



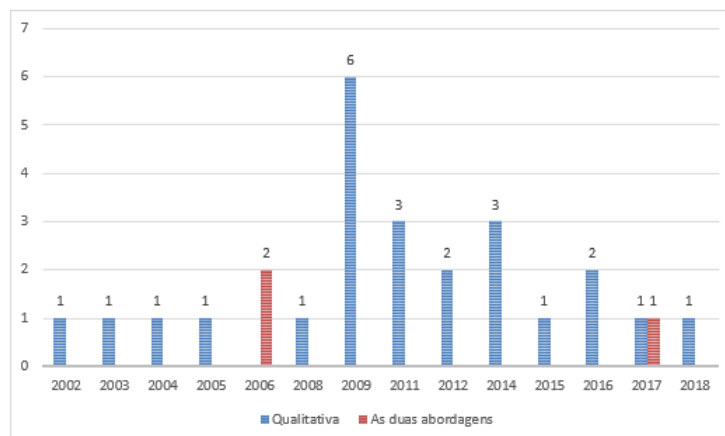
Fonte: Elaborado pelo autor.

O baixo número de aplicações no contexto turístico chama a atenção, pois representam apenas 13,3% dos trabalhos e iniciados em 2014, o que denota um início nas pesquisas com este fim. O mesmo resultado é percebido no contexto educacional e varejista. Outro ponto que chama a atenção é o fato de muitas pesquisas criarem modelos/frameworks para aplicações genéricas e não limitadas à um contexto específico. Bem como aquelas que não mencionam seu contexto de aplicação ou mesmo não as aplicam.

Ao buscar respostas para “*Quais métodos de pesquisa são usados em estudos que desenvolvem modelos de CKM?*” constata-se que 85% dos estudos adotam uma abordagem qualitativa tanto para criação quanto análise de verificação das estruturas. Isto se justificado no fato da abordagem qualitativa usualmente ser adotada em pesquisas que propõem estruturas conceituais, especialmente na análise e interpretação de dados primários e secundários que suportam seus desenvolvimentos (JABARREN, 2009; PENG *et al.*, 2009).

Ao longo do tempo, a distribuições das abordagens se deu conforme 52.

Figura 52 - Abordagens metodológicas empregadas

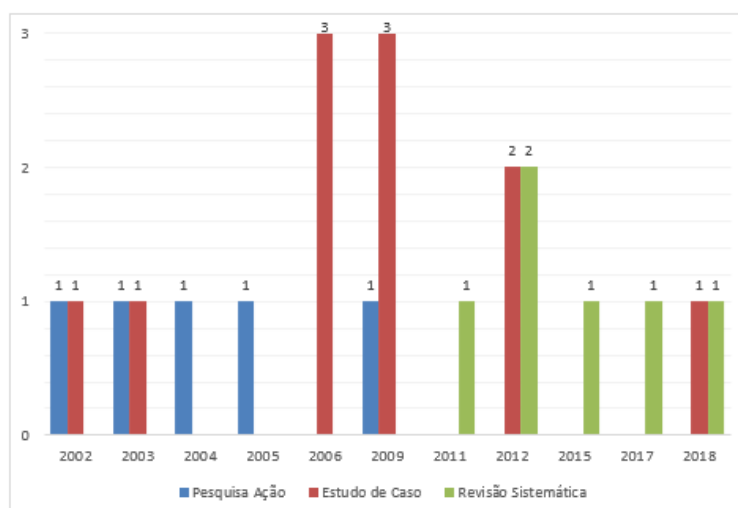


Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que o uso da abordagem quantitativa é esporádico, apenas nos anos de 2006 e 2017 nos estudos de **CKM05**, **CKM06** e **CKM26**, respectivamente. Nos dois primeiros o viés quantitativo é utilizado para analisar conhecimentos dos clientes extraídos de questionários, o que torna a análise estatística mais coerente. No terceiro, ela é aplicada para determinar relação causa-efeito entre uso da CKM e sua eficácia nos resultados obtidos em uma campanha de marketing.

Quanto às estratégias metodológicas expostas na Figura 53, nota-se um maior uso do Estudo de Caso como estratégia de investigação, principalmente até o ano de 2009. Isto é justificado pelo fato de os autores não disporem de teoria comprobatória acerca da CKM e necessitarem realizar pesquisas em campo para construção de suas estruturas. Esta constatação é válida também nos estudos que adotam a Pesquisa Ação em decorrência do contato direto com o objeto de estudo.

Figura 53 - Estratégias metodológicas com maior presença



Fonte: Elaborado pelo autor.

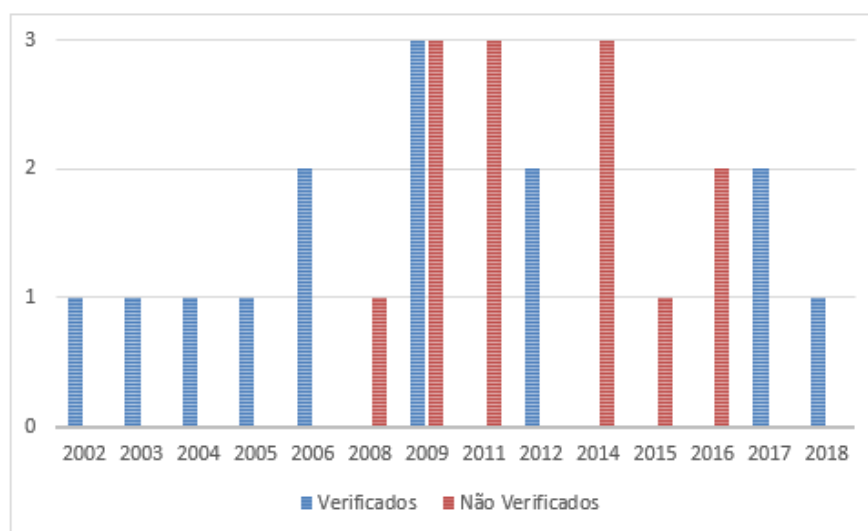
Após 2009, se nota um maior uso das Revisões Sistemáticas como ponto crucial para construção das estruturas, o que reforça mais uma vez o forte emprego da abordagem qualitativa. A crescente no uso das revisões sistemáticas é justificado pelo vasto corpo de literatura sobre CKM, porém escasso em estruturas conceituais.

Em 2012, o emprego do Estudo de Caso reaparece como meio preferível para verificação das estruturas. Isto permite afirmar que nos últimos dez anos, os estudos casam o uso da Revisão Sistemática com Estudo de Caso, sendo o primeiro necessário para criação dos modelos/frameworks e o segundo para sua verificação.

A partir de 2017, nota-se o emprego o uso de conteúdos presentes na internet e mídias sociais começam a despontar. Dentre as estratégias adotadas, nota-se a Netnografia e Análise de Conteúdo junto com suas variações. Contudo, isto não permite afirmar a existência de uma tendência de pesquisa.

A análise quanto á verificação ou não das estruturas apresentou resultado equilibrado conforme ilustrado na Figura 54.

Figura 54 - Distribuição de modelos/frameworks verificados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Até 2006, todos os modelos foram verificados e após 2008 aumentou o número de estruturas não verificadas com picos em 2009, 2011 e 2014. Mas o equilíbrio quantitativo é percebido pois 52% das estruturas foram verificadas enquanto 48% delas não.

A análise conjunta dos resultados ilustrados nas Figuras 53 e 54 permite afirmar que há uma convergência no uso do estudo de caso e pesquisa ação como estratégias para

verificação das estruturas. Sendo maior o número de verificações até 2009 quando o emprego delas é maior. Em adição a isto, constata-se que o número de estruturas não verificadas cresce após este ano, com pico em 2011, ano em que a adoção de revisões sistemáticas cresce.

Isto pode indicar que pesquisas recentes criam suas estruturas embasadas naquelas verificadas, contudo, não justifica a não verificação. Pois diversos são os métodos que podem auxiliar neste processo, como método Delphi, Grupos Focais, Workshops, Entrevistas, dentre outros. Isto é reforçado em **CKM27**, do ano de 2018, que aplica inicialmente uma revisão sistemática para desenvolver seu modelo e o verifica com um estudo de caso embasado em uma Netnografia nas mídias sociais.

Isto posto, pode-se concluir que não há um padrão quanto à verificação ou não de estruturas de Gestão do Conhecimento do Cliente. Contudo, essa diversidade contribui com Khosravi e Hussin (2016) quando afirmam que implementar CKM é um problema desafiador tanto no cenário científico quanto organizacional.

Ademais, a revisão sistemática integrativa permitiu ainda uma análise das principais diferenças entre a Gestão do Conhecimento do Cliente – CKM e a Gestão do Relacionamento do Cliente – CRM. Dito isto, identifica-se que é usual e muito característico na literatura a confusão de conceitos entre a CKM e a *Customer Relationship Management* - CRM, pelo fato de ambos terem conhecimentos advindos dos clientes como elemento principal de trabalho. Em convergência, Gebert *et al.* (2002) salientam que uma Gestão do Conhecimento orientada (suportada) por CRM se concentrará diretamente no conhecimento do cliente, vendo-o como elemento mais valioso do processo de geração de valor. Assim, esta visão orientada e o uso massivo da Tecnologia da informação nos últimos anos foram fatores decisivos para a criação da CRM (MIAKE *et al.*, 2017). Principalmente por ela se embasar em uma estratégia de negócios focada no uso da TI para facilitar seus processos (KHOSRAVI, HUSSIN, 2014).

Entretanto, diferenças entre as duas abordagens são notáveis sendo a principal delas o fato da CRM ter foco central nos conhecimentos “*about*” e “*for*” clientes (MIKUŁA, 2016). Enquanto a CKM inicialmente se concentra no conhecimento “*from*” cliente, ou seja, naquilo que está nos clientes, logo fortemente tácito e de mais difícil alcance (BUCHNOWSKA, 2011; TREJO *et al.*, 2016) e posteriormente nas outras duas categorias de conhecimentos: “*for*” e “*about*” (VALACHERRY, PAKKEERAPPA, 2018). Portanto, a CRM minera conhecimento sobre clientes no banco de dados da organização, enquanto a CKM obtém conhecimento diretamente dos clientes, e busca compartilhar e ampliar esse conhecimento TAGHIZADEH *et al.* (2017). Assim, CRM tenta identificar clientes lucrativos por meio do

marketing personalizado, enquanto a CKM reuni ideias dos clientes para identificar áreas de melhoria de serviços e desenvolvimentos de novos produtos (HOMAYOUNI; HONG, 2008a; ZHONGKE; LIXIN, 2010).

Desta forma, encara-se a CRM como um processo que busca identificar, selecionar, adquirir, desenvolver e reter clientes rentáveis de modo a melhorar o relacionamento com eles (ATTAFAR *et al.*, 2013; ZHONGKE; LIXIN, 2010) e aprender sobre eles na tentativa de personalizar cada interação (GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002). De modo geral, Sedighi *et al.* (2012) e Pandey *et al.* (2014) defendem que a CRM pode melhorar a aquisição e retenção de clientes principalmente por ser excelente no desenvolvimento de relacionamentos sustentáveis de longo prazo. O que contribui na melhoria da reputação e lucro das organizações ao gerar uma situação ganha/ganha para todos os envolvidos (PANDEY *et al.*, 2014).

Por ser orientada aos clientes, principalmente na gestão do relacionamento com eles por meio de estratégias de Tecnologia da Informação e Marketing de Relacionamento (CHAVES *et al.*, 2014; ROLLINS; HALINEN, 2005) para criar fidelidade e impulsionar competitividade (BUEREN *et al.*, 2004; GEBERT *et al.*, 2002; HOMAYOUNI; HONG, 2008b), sabe-se que seu processo centra-se na coleta, consolidação e análise dos dados, e distribuição de conhecimentos essenciais aos processos decisórios (MIAKE *et al.*, 2017). Elementos estes que fizeram com que as empresas a reconheçam como ferramenta para ganhos de vantagens competitivas dentro de mercados constantemente mutáveis (SEDIGHI *et al.*, 2012). Enquanto a CKM se concentrará na geração de crescimento e inovação por meio de diálogos ativos com seus clientes para criar valor para ambos (GIBBERT *et al.*, 2002).

A CRM surgiu como um amalgama de diferentes abordagens da gestão e sistemas de informação (Gebert *et al.*, 2002) com forte raiz conceitual na Gestão do Marketing de Relacionamento (BUEREN *et al.*, 2004; HASHEMI, HAJIHEYDARI, 2011). Seu sucesso no meio organizacional vem da tecnologia da informação, especialmente na camada de sistemas de informação (BUEREN *et al.*, 2004), citando *Computer Aided Selling (CAS)*, *Sales Force Automation (SFA)* e ferramentas como banco de dados, análise de dados e *data mining* para entender, direcionar e atrair clientes (CHEN; SU, 2006; GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002). Entretanto, MIAKE *et al.* (2017) reforçam que ela não é apenas uma tecnologia, mas

também uma abordagem gerencial que exige revisão de missão, valores e objetivos organizacionais.

Neste contexto, sua forte relação com o campo dos sistemas de informação faz com que a CRM exija, além de dados transacionais, significativa quantidade de conhecimento. O que torna seus processos complexos e estruturados até certo ponto de modo a alcançar uma compreensão tão íntima do cliente que as interações futuras se tornam personalizadas (BUEREN *et al.*, 2004; GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002; ROLLINS; HALINEN, 2005). O que permite Tang *et al.* (2011) afirmarem que reter e atrair mais clientes e aumentar a participação de mercado da organização são as principais vantagens da CRM.

Portanto, seu foco é aprender sobre os clientes por meio de uma visão externa à organização e similar a CKM, considerando que o conhecimento essencial está no mercado e na interface com o cliente. entretanto, a CRM se concentra no conhecimento sobre o cliente, fazendo com que a coleta daquilo que o cliente “sabe” seja ignorado (GARCIA-MURILLO; ANNABI, 2002; ROLLINS; HALINEN, 2005). Além disto, Kohlbacher (2008) salienta que mesmo a CRM fazendo uso de tecnologias diversas, elas auxiliam apenas na coleta e gestão de dados e informações, mas não no conhecimento, especialmente o tácito. Isto, por sua vez, esclarece a dependência da CRM com a CKM, e principalmente o fato desta ser vista como resultado da junção entre a primeira e a Gestão do Conhecimento como forma de suprir esta lacuna.

Ainda quanto às distinções entre as abordagens, Garcia-Murillo e Annabi (2002) e Chaves *et al.* (2014) reforçam que a CRM dá ênfase na identificação de clientes valiosos que recebem atenção especializada, enquanto a CKM busca aprender com seus clientes, sem fins imediatos e não focados diretamente no lucro. Com isto, a CKM ganhou força entre empresas por trazer para elas elementos além dos financeiros.

Do ponto de vista da troca de informações e comunicação, Bo e Ying-Jiao (2009) listam algumas limitações da CRM e que contribuíram para crescimento da CKM. Dentre elas, os autores afirmam que a CRM não consegue ter acesso aos conhecimentos daquilo que seus clientes realmente precisam e nem os clientes conhecem o que as empresas podem oferecer. Logo, ela não estimula nos clientes uma postura ativa ou colaborativa com a empresa e vê o cliente predominantemente como um receptor passivo dos serviços, o que gera baixa taxa de troca de informações entre eles e a empresa (BO; YING-JIAO, 2009). Os autores destacam ainda que essa baixa troca de informações gera tratamento igualitário entre os clientes e acaba prejudicando a qualidade da relação entre eles. Em adição, tem-se ainda

que a CRM não deu atenção devida aos *feedbacks* dos clientes por meio de seus comentários. O que é justificado pelo fato dela avaliar seus serviços de modo unilateral, ou seja, apenas do ponto de vista da organização e ignorar *feedbacks* relatados pelos clientes (BO; YING-JIAO, 2009).

Ma e Qi (2009), em convergência com outros autores (BUCHNOWSKA, 2011; VALACHERRY, PAKKEERAPPA, 2018; MIKUŁA, 2016) apresentam como distinção o zelo e atenção da CKM com conhecimentos “*from*” clientes, enquanto a CRM centra-se no “*about*” e “*for*”. Outra distinção é o fato da CKM lidar diretamente com conhecimento tácito contido na mente de funcionários e clientes, enquanto a CRM opera mais com conhecimentos explícitos. Neste contexto, Zhongke e Lixin (2010) e Shahbaznezhad e Sakhaei, (2010) vem a CKM como um sistema inovador que analisa profundamente informações e conhecimentos obtidos, por exemplo, de sistemas de CRM, para criar conhecimentos. O que reforça mais uma vez o fato da CKM ser vista como a junção da CRM e Gestão do Conhecimento.

Nesta seara de discussão, Sofiante *et al.* (2010) argumentam que a Gestão do Conhecimento permitiu que a CRM expandisse sua abordagem mecanicista orientada “por” e “para” dados para formas mais holísticas, complexas e perspicazes de desenvolvimento e utilização do conhecimento do cliente, tendo assim processos intensivos em conhecimento. E esta expansão criada pela Gestão do Conhecimento permitiu o desenvolvimento e crescimento da CKM, que é considerada por Xu (2014) como o núcleo principal da CRM ao ser capaz de obter conhecimento invisível e útil que permitem compreender as reais necessidades dos clientes, logo, indo além dos limites da CRM. Em outras palavras, Mikula, (2016) vê como objetivo da Gestão do Conhecimento o compartilhamento de conhecimento sobre clientes entre os funcionários de uma organização. Enquanto a CRM foca em adquirir conhecimento sobre clientes e a CKM vai além, ao utilizar as experiências individuais ou em grupo de clientes e seus comportamentos como insight para proposição de soluções futuras (MIKUŁA, 2016).

Além destes argumentos, Tang *et al.* (2011) afirmam que entre 2001 a 2009, a CRM apresentou um alto índice de falhas, mesmo período em que discussões acerca da CKM começam a ganhar força. O que converge com as assertivas de outros autores (BO; YING-JIAO, 2009; HOMAYOUNI; HONG, 2008a; GIBBERT *et al.*, 2002)

Por fim, é importante frisar que as abordagens (CKM, CRM e GC) possuem objetivos comuns que são desenvolvidos de modos distintos. Pois como afirmam Khosravi e Hussin (2014; 2016) suas estratégias são direcionadas para o mesmo objetivo, ou seja, melhorar continuamente o atendimento aos clientes tendo o conhecimento como recurso essencial para tal fim. Não obstante Hosravi e Hussin (2014) elucidam que a integração entre CRM e Gestão do Conhecimento ajuda as organizações a lidar com obstáculos e aumentar vantagens comparativas ao permitirem uma comunicação com clientes e conseqüentemente, um aprendizado contínuo. Como conclusão da seção, o Quadro 47 traz alguns dos principais conceitos de CRM percebidos na literatura.

Quadro 47 - Conceitos da CRM

Conceitos de CRM	Referências
Conjunto de processos de negócios estruturados para clientes e centrado na fidelização a longo prazo e aquisição de novos (potenciais)	Gebert et al. (2002; 2003)
Abordagem que busca aprender sobre clientes utilizando a tecnologia para lidar com dados transacionais sobre clientes e gerar personalização das interações	Garcia-Murillo e Annabi (2002)
Sistema de gerenciamento de informações	Zhongke Lixin (2010)
Estratégia de negócios, processo, cultura e tecnologia usado para otimizar receita e aumentar valor das organizações via compreensão e satisfação das necessidades dos clientes	Buchnowska (2011)
Processo interativo que busca equilibrar os investimentos da empresa e a satisfação dos clientes afim de maximizar seu lucro	Hashemi e Hajiheydari, (2011)
Abordagem estratégica para criar valor pelo desenvolvimento de relacionamentos apropriados com principais clientes e segmentos específicos deles	Chaves et al. (2014)
Abordagem para desenvolver relacionamentos sustentáveis de longo prazo com clientes, onde todos ganhem, e promovam aumento de reputação e lucro da empresa	Pandey et al. (2014)
Estratégia de negócios que visa configurar e ampliar as relações de criação de valor com os clientes com base no conhecimento	Khoshavi e Hussin (2014)
Sistemas de informações que organizações coletam, armazenem e analisem dados dos clientes para fornecer uma visão abrangente deles	Khoshavi et al. (2017)
Modelo orientado ao cliente, onde uma venda individual é apenas o começo de um processo centrado no relacionamento a longo prazo com o cliente, e não o fim do processo	Miake et al. (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos conceitos expostos no Quadro 47, pode-se perceber que a Gestão do Relacionamento com Clientes tem foco primordial em dois elementos distintos: o lucro e o relacionamentos com os clientes. Assim, a coleta e análise de conhecimentos essencialmente

“sobre” clientes permite que estes sistemas contribuam na estruturação de estratégias que auxiliam os tomadores de decisão a criar relacionamentos mais fortes e duradouros com seus respectivos clientes. Os quais, tem como objetivo primordial a criação de vantagem competitiva para as organizações que contribuirão diretamente no lucro das empresas e seu espaço ocupado no mercado.

Etapa 07 – Divulgação dos resultados

Com a conclusão das etapas anteriores, a etapa seguinte destina-se à publicação dos principais resultados obtidos com esta revisão, assim como todos os demais gerados na tese. Assim, estes resultados podem ser disponibilizados em periódicos e congressos nacionais e internacionais, bem como nesta tese.

APÊNDICE B – Roteiro da Verificação Estrutural do Framework

Verificação Estrutural de um Framework para Gestão do Conhecimento do Cliente em Destinos Turísticos Inteligentes – DTI

O Framework foi projetado pelo doutorando do EGC/UFSC, Emerson Cleister Lima Muniz, sob orientação dos professores Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr. e Alexandre Augusto Biz, Dr.

Para melhorar sua estrutura e iniciar aplicação in loco, este questionário foi criado e contém perguntas chaves e diretas sobre a estrutura do Framework que irão ajudar na melhoria de seus processos e demais elementos. Assim, solicitamos que o senhor(a) a análise; e com base em sua experiência no turismo responda os questionamentos expostos e fique à vontade para propor melhorias em sua estrutura.

O framework tem a experiência turística compartilhada por viajantes nas mídias/redes sociais como um conhecimento do cliente rico, passível de coleta e análise e capaz de gerar inovação, melhorar a própria experiência turística e agregar valor para turistas e o próprio destino.

Ele é composto por 04 Dimensões (Planejamento, Aquisição, Inteligência e Geração de Valor) e seus respectivos processos e atividades que buscam auxiliar/guiar gestores de DTI's ou não, no modo como lidar com experiências turísticas compartilhadas nas mídias/redes sociais (Big Data e Open Data) por meio de comentários e opiniões.

Os processos e atividades das dimensões buscam nortear as ações a serem desenvolvidas por estes gestores e seus respectivos parceiros (empresas público/privadas relacionadas ao turismo, tecnologia, inovação etc.) de modo a selecionar, coletar e analisar estas experiências turísticas para criar soluções inteligentes (oportunidades percebidas e ideias embasadas ou não em tecnologias que proporcionem melhorias na experiência turística dos viajantes) passíveis de implementação no destino, especialmente em suas atrações.

É importante destacar ainda que o Framework se preocupa com o compartilhamento e armazenamento de todos os dados, informações e conhecimentos coletados, tratados, analisados e criados, sendo o compartilhamento representado pelas linhas que conectam os processos com a Memória das Experiências, a qual é responsável pelo armazenamento.

Além disto, o Framework traz um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que podem ser utilizados ao longo de seus processos, bem como principais atores envolvidos neles

(Aqui será exposta pelo menos duas ferramentas/técnicas ou métodos para cada processo visando otimizar a verificação do Framework).

Desde já, somos gratos por sua análise, verificação e atenção dispensada.

Reforçamos ainda que as informações fornecidas no questionário são destinadas exclusivamente para fins da pesquisa de Doutorado do aluno em questão e serão tratados de forma confidencial.

Abaixo, apresentamos o Framework.

Para melhor visualização, sugerimos o download dele no link abaixo: https://drive.google.com/open?id=17fqr0q0MDWh5BEIN6OrqNYCiyuN_uZDk.



Identificação Rápida

Declaro que fui informado(a) que o questionário faz parte da pesquisa do aluno Emerson Cleister Lima Muniz para desenvolvimento da tese "Framework para Gestão do Conhecimento do Cliente em Destinos Turísticos Inteligentes" para obtenção do título de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Sei que tenho a liberdade para não aceitar participar ou desistir do processo a qualquer momento e, fui informado(a) que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial.

O pesquisador, Emerson Cleister Lima Muniz pode ser contatado via email "eng.prod.emerson@gmail.com".

Você consente o uso dos dados aqui fornecidos para fins da pesquisa do aluno?

*

- Sim
- Não
- Outro:

Há quanto tempo trabalha com turismo? *

- Há 01 ano
- Entre 01 e 02 anos
- Entre 03 e 04 anos
- Mais de 04 anos
- Outro: _____

Onde trabalha? *

Sua resposta

Qual seu cargo atual em seu local de trabalho? *

Sua resposta

Voltar

Próxima

Dimensão - PLANEJAMENTO

Os questionamentos desta seção são voltados para verificar os processos da dimensão "Planejamento" e seus elementos.

O processo 1 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

O processo e suas atividades objetivam criar uma cooperação entre DMO e seus parceiros ao buscar conhecer melhor seu destino e seus elementos, como principais atrações, concorrentes, referências mundiais, turistas e suas respectivas experiências compartilhadas nas mídias/redes sociais.



Sim

Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 1?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Brainstorming;	Especialistas do turismo;
Entrevistas;	DMO;
Pesquisa de Mercado;	Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, ramos diversos);
Questionários;	Turistas.
Reuniões.	



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 1?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Brainstorming; Entrevistas;	Especialistas do turismo; DMO;
Pesquisa de Mercado; Questionários;	Empresas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, ramos diversos);
Reuniões.	Turistas.



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 1 e suas atividades?



Sua resposta

O processo 2 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Analisar dados, informações e conhecimentos identificados e estruturar um documento que contenha qual(s) atração(s) do destino será analisada(s) quanto às experiências que geram, assim como onde e como estas experiências serão coletadas para análises futuras



Sim

Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 2?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Matriz SWOT;	Especialistas do turismo;
Brainstorming;	DMO;
Análise de Conteúdo;	Empresas privadas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos);
Data Mining.	Equipe de T.I.



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 2?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Matriz SWOT; <i>Brainstorming</i> ;	Especialistas do turismo; DMO;
Análise de Conteúdo; <i>Data Mining</i> .	Empresas privadas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos); Equipe de T.I.



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 2 e suas atividades?



Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Dimensão - AQUISIÇÃO

Os questionamentos desta seção são voltados para verificar os processos da dimensão "Aquisição" e seus elementos.

O processo 3 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Coletar experiências conforme Protocolo da Experiência (documento criado na dimensão anterior) utilizando as fontes e meios de coleta lá descritos.



Sim

Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 3?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Data Mining;</i>	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Text Mining;</i>	Empresas privadas parceiras
<i>Web Mining;</i>	de tecnologia;
Ontologias.	Turistas



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 3?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Data Mining; Text Mining; Web Mining; Ontologias.	Equipe de T. I. do DMO; Empresas privadas parceiras de tecnologia; Turistas



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 3 e suas atividades?



Sua resposta

Voltar

Próxima

Dimensão - INTELIGÊNCIA

Os questionamentos desta seção são voltados para verificar os processos da dimensão "Inteligência" e seus elementos.

O processo 4 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Analisar as experiências coletadas e suas correlações com o apoio de ferramentas de análise.



Sim

Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 4?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Clustering Fuzzy; Codificação de Conteúdo; Text Mining; Knowledge Discovery of Databases (KDD); Online Analytical Process Techniques; Ontologias;	Equipe de T. I. do DMO; Empresas privadas parceiras de tecnologia.



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 4?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Clustering Fuzzy;</i> <i>Codificação de Conteúdo;</i> <i>Text Mining; Knowledge</i> <i>Discovery of Databases</i> <i>(KDD); Online Analytical</i> <i>Process Techniques;</i> <i>Ontologias;</i>	Equipe de T. I. do DMO; Empresas privadas parceiras de tecnologia.



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 4 e suas atividades?



Sua resposta

O processo 5 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Propor um conjunto de soluções inteligentes embasado na análise das experiências e as comparar com soluções já existentes em concorrentes e destinos considerados referências no mesmo segmento turístico



Sim

Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 5?

Ferramentas Sugeridas

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Benchmarking;</i>	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Ferramentas de Mapeamento de Processo;</i>	DMO;
<i>Brainstorming;</i>	Empresas privadas parceiras
<i>Storytelling;</i>	(operador de viagem, de tecnologia, atrativos,
<i>Quality Function Deployment;</i>	empresários diversos).
<i>Design Thinking.</i>	



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 5?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Benchmarking;</i>	Equipe de T. I. do DMO;
Ferramentas de Mapeamento de Processo;	DMO;
<i>Brainstorming;</i>	Empresas privadas parceiras
<i>Storytelling;</i>	(operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos).
<i>Quality Function Deployment;</i>	
<i>Design Thinking.</i>	



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 5 e suas atividades?



Sua resposta

Voltar

Próxima

Dimensão - GERAÇÃO DE VALOR

Os questionamentos desta seção são voltados para verificar os processos da dimensão "Geração de Valor" e seus elementos.

O processo 6 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Verificar se as soluções inteligentes propostas estão alinhadas com o planejamento, metas, ações e políticas públicas definidas para o destino por seus respectivos DMO's



- Sim
- Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 6?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Brainstorming;</i>	DMO;
<i>Storytelling;</i>	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Quality Function Deployment;</i>	Empresas privadas parceiras
Ferramentas de Mapeamento de Processo;	(operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos);
Análise de Dados;	Especialistas do turismo.



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 6?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Brainstorming;</i>	DMO;
<i>Storytelling;</i>	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Quality Function Deployment;</i>	Empresas privadas parceiras
Ferramentas de Mapeamento de Processo;	(operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos);
Análise de Dados;	Especialistas do turismo.



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 6 e suas atividades?



Sua resposta

O processo 7 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades
Implementar soluções verificadas e posteriormente ou em paralelo a isto iniciar a disseminação destas implementações nas mídias/redes sociais do destino



- Sim
- Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 7?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Engenharia Simultânea;	DMD;
Engenharia Reversa;	Equipe de T. I. do DMD;
Técnicas da Gestão do Conhecimento;	Empresas privadas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos);
Prototipagem;	Especialistas do turismo;
Mídias Sociais;	Turistas.
Sites;	
Blogs.	



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 7?

Ferramentas Sugeridas	Atores
Engenharia Simultânea;	DMD;
Engenharia Reversa;	Equipe de T. I. do DMD;
Técnicas da Gestão do Conhecimento;	Empresas privadas parceiras (operador de viagem, de tecnologia, atrativos, empresários diversos);
Prototipagem;	Especialistas do turismo;
Mídias Sociais;	Turistas.
Sites;	
Blogs.	



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 7 e suas atividades?



Sua resposta

O processo 8 e suas atividades auxiliariam na gestão do destino e proposição de sugestões inteligentes? *

Objetivo do Processo e suas Atividades

Monitorar constantemente possíveis novas experiências turísticas geradas com as soluções inteligentes e compartilhadas nas mídias sociais do destino e demais meios de comunicação.



- Sim
- Não

Além das ferramentas sugeridas, o senhor(a) indicaria outras ferramentas para uso neste processo 8?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Data Mining</i> ;	DMO;
<i>Text Mining</i> ;	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Web Mining</i> ;	Empresas privadas parceiras
Entrevistas;	(operador de viagem, de
Questionários Online e	tecnologia, atrativos,
Físicos;	empresários diversos);
Análise de Satisfação.	Especialistas do turismo;
	Turistas.



Sua resposta

Além dos atores listados, o senhor(a) indicaria outros possíveis envolvidos no processo 8?

Ferramentas Sugeridas	Atores
<i>Data Mining</i> ;	DMO;
<i>Text Mining</i> ;	Equipe de T. I. do DMO;
<i>Web Mining</i> ;	Empresas privadas parceiras
Entrevistas;	(operador de viagem, de
Questionários Online e	tecnologia, atrativos,
Físicos;	empresários diversos);
Análise de Satisfação.	Especialistas do turismo;
	Turistas.



Sua resposta

Teria sugestões de melhorias para o processo 8 e suas atividades?



Sua resposta

Voltar

Enviar

APÊNDICE C – Roteiro da Verificação de Aplicabilidade do Framework em seus dois processos iniciais

- 1 - Quais são os segmentos turísticos de Florianópolis e em quais o destino mais se destaca?
- 2 - Quais são as atrações turísticas de Florianópolis nos segmentos relatados e quais delas mais se destacam?
- 3 - Frente às atrações destacadas, quem são os principais concorrentes de Florianópolis e suas referências no mundo?
- 4 - Quem são os principais turistas de Florianópolis e o que se sabe sobre eles?
- 5 - O que se sabe/compreende sobre experiência turística?
- 6 - Qual a importância das mídias/redes sociais para a experiência turística em Florianópolis?
- 7 - As mídias/redes sociais são utilizadas para criar/analisar/melhorar a experiência turística e os produtos/serviços ofertados aos turistas?
- 8 - Quais mídias/redes sociais poderiam ser utilizadas para criar/analisar/melhorar as experiências turísticas?
- 9 - Qual o status atual do destino frente às experiências turísticas (coleta, análise e melhoria)?

APÊNDICE D – Roteiro para Verificação de Aplicabilidade do Framework no processo de projeção de soluções inteligentes

- 1 - Alguns dos requisitos da dimensão **** já são conhecidos pela gestão?
- 2 - Na sua opinião existe alguma dimensão que seja mais importante para a gestão/melhoria das experiências e criação de soluções na Barra da Lagoa?
- 3 Você conhecia esta estratificação da experiência turística?
- 4 O que achou do modo como as experiências foram analisadas (por dimensão/pontos fracos/pontos fortes)?
- 5 Acredita no potencial destas análises para a gestão/melhoria das experiências e criação de soluções inteligentes no destino?
- 6 A disponibilização dos requisitos em tempo real traria benefícios à gestão e criação de soluções na atração?
- 7 Quais entidades públicas/privadas poderiam participar da gestão/análise dos requisitos e criação de soluções inteligentes?
- 8 Quais insumos seriam necessários para criar soluções inteligentes a partir destes requisitos (próprios ou de terceiros)?
- 9 Quais ferramentas/Métodos/Técnicas poderiam ser utilizadas para isto, na sua opinião?

APÊNDICE E – Elementos do SMARTUR após verificação estrutural

Dimensões	Processos	Atividades	Métodos/Técnicas/Ferramentas	Atores
Planejamento	Planejamento Estratégico da Experiência	1.1. Identificar segmentos turísticos 1.2. Selecionar segmento turístico 1.3. Selecionar atrações turísticas 1.4. Identificar concorrente(s) diretos e suas atrações 1.5. Identificar referências mundiais e suas atrações 1.6. Identificar turistas 1.7. Identificar fontes de experiências (<i>Big Data</i>) 1.8. Identificar experiências vividas	<i>Brainstorming</i> ; Entrevistas; Pesquisa de Mercado; Questionários Online; Reuniões; Agentes Inteligentes; Jornada do Cliente/Usuário; <i>Job to be done</i> ;	Especialistas do turismo; DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Turistas; Academia (universidades e pesquisadores); Instituições que fomentam turismo (SEBRAE, SENAC, FECOMÉRCIO etc.)
	Planejamento da Coleta de Experiências	2.1. Analisar contexto atual 2.2. Selecionar fonte(s) para coleta 2.3. Definir meio(s) para coleta 2.4. Estruturar Protocolo da Experiência	Matriz SWOT; <i>Brainstorming</i> ; Reuniões; Pesquisa Online e Offline; Análise de Conteúdo; <i>Data Mining</i> ; <i>Text Mining</i> ; <i>Web Mining</i> ; Ontologias; <i>Crawler</i> ; Matriz de Valor; <i>Context Map Canvas</i> ; <i>Consumer Trend Canvas</i> .	Especialistas do turismo; DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Equipe de T.I; Entidades de classe (ABIH, ABRASEL etc.)
Aquisição	Coleta de Experiências	3.1. Coletar experiências 3.2. Limpar, integrar e codificar experiências	<i>Data Mining</i> ; <i>Text Mining</i> ; <i>Web Mining</i> ; Ontologias; Pesquisa Online; Formulários e Questionários Online; <i>Web Bug</i> ; Ferramentas de T. I; Spywares; <i>Crawler</i> ; <i>Calls-to-action</i> ; <i>Landing Pages</i> , Cliente Oculto;	Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras de tecnologia; Turistas.
Inteligência	Análise das Experiências	4.1. Categorizar Experiências 4.2. Analisar experiências 4.3. Inferir novos conhecimentos	Algoritmos; <i>Clustering Fuzzy</i> ; Codificação de Conteúdo; <i>Conjoint Analysis</i> ; CRM Analítico; CRM Cooperativo; CRM Operacional; CRM Social; <i>Data Mining</i> ; <i>Text Mining</i> ; <i>Web Mining</i> ; <i>Data Warehouse</i> ; Heurísticas; <i>Kansei Engineering</i> ; <i>Knowledge</i>	Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras de tecnologia; Especialistas do turismo.

			<i>Discovery of Databases (KDD); Mapas de Processos; Método de Correspondência Sintática; Métodos K-Means; Online Analytical Process Techniques; Ontologias; Rede Neural Não Supervisionada; Quality Function Deployment; Técnicas de Processamento de Linguagem Natural; Fluxogramas;</i>	
	Projeção de Soluções Inteligentes e Benchmarking	5.1. Projetar soluções inteligentes 5.2. Analisar soluções dos concorrentes 5.3. Analisar soluções das referências 5.4. <i>Benchmarking</i> das soluções 5.5. Realinhar soluções inteligentes	<i>Benchmarking; Ferramentas de Mapeamento de Processo; Data Mining; Text Mining; Web Mining; Rede Neural Não Supervisionada; Reuniões; Brainstorming; Storytelling; Quality Function Deployment; Brainstorming; Design Thinking; Modelos CommonKADS; Modelo Canvas da Proposta de Valor; Matriz de Valor; Project Model Canvas</i>	Equipe de T. I. do DMO; DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Moradores; Entidades de Classe (ABIH, ABRASEL etc.)
Geração de Valor	Verificação de Soluções Inteligentes	6.1. Verificar soluções com turistas 6.2. Verificar soluções com DMO 6.3. Realinhar soluções inteligentes	Reuniões; <i>Brainstorming; Storytelling; Quality Function Deployment; Ferramentas de Mapeamento de Processo; Redes/Mídias Sociais; Design Thinking; Análise de Dados; Visita in loco; Design Service.</i>	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Especialistas do turismo; Turistas.
	Aplicação de Soluções Inteligentes	7.1. Aplicar soluções inteligentes 7.2. Disseminar soluções inteligentes 7.3. Acompanhar soluções aplicadas	Engenharia Simultânea; Engenharia Reversa; Técnicas da Gestão do Conhecimento; <i>Data Mining; Text Mining; Web Mining; Prototipagem; Análise de Dados; CRM; Redes/Mídias Sociais; Sites; Blogs; Sistema Kanban, 5W2H, Aplicativos para gestão de</i>	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Especialistas do turismo; Turistas; Influenciadores digitais

			Tarefas (<i>Trello, MSProject</i> etc.)	
	<i>Atualização das Experiências</i>	8.1. Monitorar experiências criadas 8.2. Iniciar processos anteriores	<i>Data Mining; Text Mining; Web Mining; Entrevistas; Questionários Online e Físicos; Análise de Satisfação; Gráfico de inventário de Conhecimento do Cliente; Mapa de Conhecimento Tácito; Análise de reviews; Política de cookies e outras ferramentas de coleta automática (bots).</i>	DMO; Equipe de T. I. do DMO; Empresas parceiras (de viagem, de tecnologia, de atrativos etc.); Especialistas do turismo; Turistas; Instituições que fomentam turismo (Sebrae, Senac, Fecomércio etc.)

Fonte: Elaborado pelo autor.

